

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La cultura organizacional y su relación con la innovación integral en las MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia, casos: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Andy Renzzo Cruzado Pajares

Asesor:

Bruno Chaihuaque Dueñas

Lima, 2025

La tesis:

La cultura organizacional y su relación con la innovación integral en las MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia, casos: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.

ha sido aprobada por:

Dr. Jorge Mendoza Woodman

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Bruno *Chaihuaque Dueñas*

[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco


[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Bruno Chaihuaque Dueñas, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada La cultura organizacional y su relación con la innovación integral en las MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia, casos: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L., del autor Andy Renzzo Cruzado Pajares, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/03/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Borja, 12 de marzo de 2025.

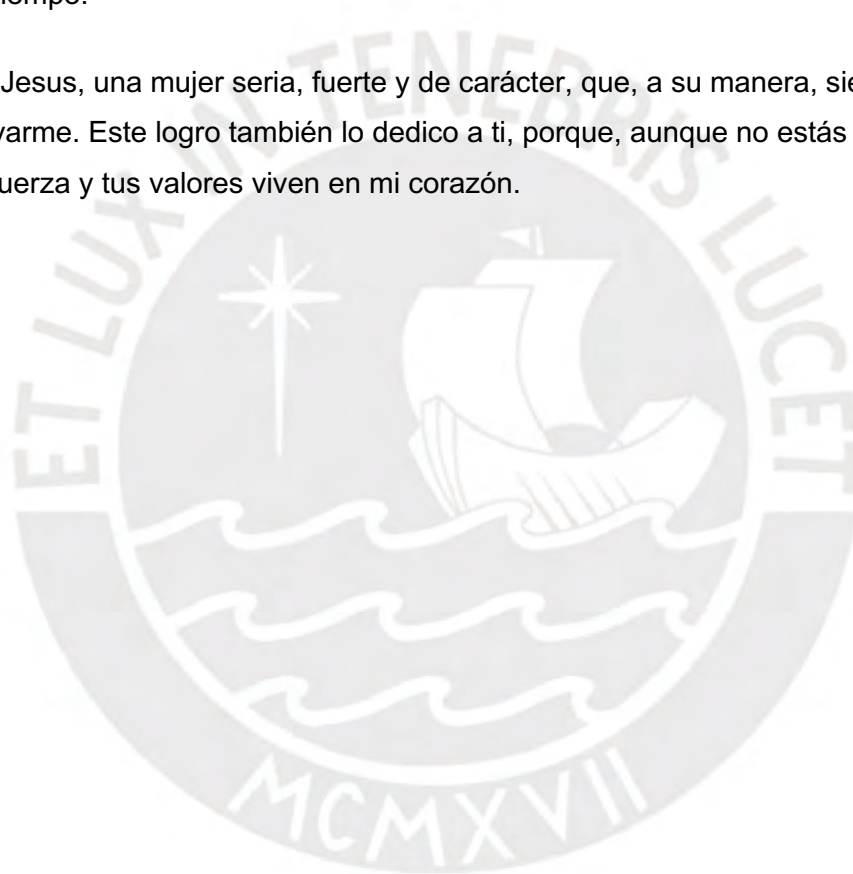
Apellidos y nombres: Chaihuaque Dueñas, Bruno	
DNI: 10267041	Firma:  Firmado digitalmente por: CHAIHUAQUE DUENAS BRUNO FIR 10267041 hard Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 25/02/2025 11:54:11-0500
ORCID: 0000-0001-5982-8505	

DEDICATORIA

A mi mamá, Rosa Pajares, por ser mi pilar, mi guía y mi mayor fuente de apoyo incondicional. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudaba de mí mismo, por tus sacrificios silenciosos y por enseñarme que con esfuerzo y corazón se pueden alcanzar los sueños más grandes. Este logro es tan tuyo como mío.

A mis abuelos Magda y Rafael, por el tiempo y apoyo que me brindaron en un momento crucial de mi vida. Siempre llevaré conmigo las enseñanzas y los valores que me inculcaron durante ese tiempo.

A mi abuela, Jesus, una mujer seria, fuerte y de carácter, que, a su manera, siempre estuvo allí para apoyarme. Este logro también lo dedico a ti, porque, aunque no estás físicamente conmigo, tu fuerza y tus valores viven en mi corazón.



AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, Bruno Chaihuaque, por su paciencia, dedicación y compromiso durante este proceso. A pesar de los retos y las dificultades que surgieron en el camino, siempre estuvo dispuesto a guiarme, brindar su apoyo y compartir sus conocimientos con generosidad. Gracias por creer en este trabajo y en mi capacidad para llevarlo a cabo, incluso en los momentos más desafiantes. Su orientación fue clave para convertir esta investigación en una realidad, y por ello, siempre le estaré profundamente agradecido.



RESUMEN

La investigación lleva por nombre “*La Cultura Organizacional y su relación con la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia, casos: Daciel S.A.C. ., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.* ” explora cómo la cultura organizacional puede influir en los procesos de innovación en tres micro y pequeñas empresas peruanas: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. En un contexto pospandemia, el estudio busca evidenciar que una cultura organizacional orientada a la innovación integral puede generar mejoras significativas en el desempeño y sostenibilidad de estas empresas. El enfoque de la investigación es **cuantitativo, descriptivo y transversal**, utilizando entrevistas semiestructuradas, guías de observación de campo y análisis de datos codificados mediante el software Atlas.ti. Las preguntas de investigación se basaron en el Manual de Oslo (2005) para innovación empresarial y la teoría de Schein (2018) sobre cultura organizacional. Se recolectaron datos de 15 participantes, entre gerentes y trabajadores, examinando las transformaciones culturales y los niveles de innovación en tres periodos clave: prepandemia, pandemia y pospandemia. Los resultados revelaron que la cultura organizacional es un factor determinante en la adopción de prácticas innovadoras. Las empresas con culturas más abiertas y flexibles mostraron una mayor capacidad de adaptación, logrando optimizar procesos, mejorar la comunicación interna y fomentar el desarrollo de ideas creativas para enfrentar desafíos. Por el contrario, aquellas con culturas organizacionales rígidas enfrentaron limitaciones significativas en la implementación de cambios innovadores. La investigación concluye que la integración de la innovación en las MYPES requiere una base cultural sólida que fomente la colaboración, el aprendizaje y la capacidad de adaptación. Esto no solo permite a las empresas superar adversidades, como las generadas por la pandemia, sino también posicionarse competitivamente en el mercado. Se destaca la relevancia de fortalecer la relación entre la cultura organizacional y la innovación para impulsar la sostenibilidad y el desarrollo del sector comercio en el Perú.

Palabras claves: *cultura organizacional, innovación, MYPES, postpandemia, sostenibilidad, Perú.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1. Situación problemática y enfoque teórico	4
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
2.3. Pregunta general	9
2.4. Preguntas específicas.....	9
3. Justificación	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
1. Marco de referencia teórico	15
1.1. Estudios previos	15
1.1.1. Investigaciones internacionales	15
1.1.2. Investigaciones nacionales	16
2. Conceptos y característica.....	17
2.1. Definición de las Mypes.....	17
2.2. Enfoques sobre Cultura Organizacional.....	21
2.2.1. Características de la Cultura Organizacional.	22
2.2.2. Tipos de Cultura Organizacional.....	23
2.2.3. La Cultura Organizacional de las Mypes del sector comercial.....	27
2.2.4. La comunicación en la Cultura Organizacional.....	28
2.2.5. Las capacidades directivas en la Cultura Organizacional.....	29
2.2.6. La identidad en la Cultura Organizacional.....	29
2.2.7. El reconocimiento y los incentivos en la cultura organizacional.....	30
2.2.8. La contribución en la cultura organizacional.....	30
2.3. La Innovación Empresarial.	31
2.3.1. Definición de Innovación Empresarial.....	31
2.3.2. La capacidad de innovación en las Mypes.....	32
2.3.3. Los cambios en la innovación integral.	33
2.3.4. La información la innovación integral.	33
2.3.5. La relación entre capacidad de innovación y cultura organizacional.....	34
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	42
1. Análisis de contexto	42
2. Contexto normativo de las Mypes en el Perú	43

3.	Contexto económico de las Mypes en el Perú	45
4.	Contexto político de las Mypes en el Perú	46
5.	Contexto tecnológico de las Mypes en el Perú	47
6.	Dinámica comercial de las mypes dentro del sector comercio.....	48
7.	La cultura organizacional en el Perú en la actualidad.....	50
8.	Innovaciones en cuanto a la cultura organizacional.....	50
9.	Tendencias de cultura organizacional en el Perú	50
10.	Capacidad de innovación en el Perú	51
11.	Evolución de la innovación en general en los últimos 5 años en Perú.....	51
12.	Capacidad de Innovación en las Mypes peruanas.....	52
13.	Daciel S.A.C.....	53
14.	Origen de Daciel S.A.C.	54
15.	Industrias Orihuela E.I.R.L.	54
16.	Origen de Industrias Orihuela E.I.R.L.....	55
17.	Confecciones B & J E.I.R.L.	55
18.	Origen de Confecciones B & J E.I.R.L.....	55
	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
1.	Secuencia metodológica	59
2.	Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	60
3.	Selección de participantes	61
4.	Teorías de análisis	62
5.	Técnicas de recolección de información	63
6.	Codificación	63
7.	Evaluación de la validez y confiabilidad.....	64
8.	Ética de la investigación	65
	CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
1.	Análisis de datos	69
1.1.	Análisis de enraizamiento	69
2.	La Cultura Organizacional e Innovación de las empresas en contexto pre pandemia	70
3.	La Cultura Organizacional e Innovación de las empresas en contexto durante la pandemia.....	71
4.	La cultura organizacional e innovación de las empresas en contexto postpandemia	59
5.	Impacto de ventas en las Mypes	83
6.	Relación entre la Cultura Organización e Innovación.....	73

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	92
1. Conclusiones	92
2. Recomendaciones	94
3. Limitaciones	94
REFERENCIAS	97
ANEXOS	110
Anexo A: Cuadro de anonimización de las Mypes analizadas.....	110
Anexo B: Fecha de entrevistas a participantes de cada Mype.....	111
Anexo C: Formato de consentimiento informado	112
Anexo D: Guía de observación	113
Anexo E: Triangulación de la entrevista	114
Anexo F: Fotos de las empresas tomadas en la observación no participante	123
Anexo G: Guia de entrevistas	125
Anexo H: Análisis Bibliométrico.....	129



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores determinantes del fracaso empresarial y sus ponderados 20



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Hartmann y Klimmt (2006) sobre Cultura Organizacional.....	37
Figura 2: Modelo de Candia, impulso de innovación mediante la Cultura Organizacional ...	37
Figura 3: Modelo de Naranjo y Calderón (2015): transformación cultural.....	38
Figura 4: Sistema político de potencial humano con innovación abierta exitosa.....	39
Figura 5: Evolución en ventas de las mypes formales, 2007-2021.....	40
Figura 6: Diseño de la investigación	60
Figura 7: Organigrama de la empresa Daciel S.A.C.....	62
Figura 8: Organigrama de la empresa Confecciones B & J E.I.R.L	63
Figura 9: Organigrama de la empresa Industrias Orihuela E.I.R.L.....	63
Figura 10: Figura de barras sobre análisis de enraizamiento	67
Figura 11: Figura sobre el motivo de continuidad de las empresas analizadas	71
Figura 12: Fotos de las máquinas, tomadas en la observación no participante	75
Figura 13: Crecimiento de la empresa desde el año 2019	78
Figura 14: Ventas por plaza desde el año 2019	79
Figura 15: Crecimiento de la empresa desde el año 2018	80
Figura 16: Ventas por plaza desde el año 2020	81
Figura 17: Crecimiento de la empresa Confecciones B & J	82
Figura 18: Ventas por plaza desde el año 2019 de la empresa Confecciones B & J	83
Figura 19: Red semantica realizada con Atlas.ti.	86
Figura 20: Documentación por año	130
Figura 21: Tiempo citado y poblaciones en el tiempo.....	130
Figura 22: Documentos por año.....	131
Figura 23: Documentos por autor.....	132
Figura 24: Documentos por autor en el año (2)	132
Figura 25: Documentos por autor en el año.....	133
Figura 26: Papers de relación entre Cultura e Innovación revisados.....	133
Figura 27: Mapa basado en la data bibliografica.....	136

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional brinda evidencia respecto a la sostenibilidad de pequeñas empresas en un contexto de cambios abruptos en el entorno. Es un caso con corte longitudinal y se ha tomado como espacio de tiempo la pandemia y la etapa posterior a ella (pospandemia). En ese sentido, se presentan en el proyecto los casos de las pequeñas empresas: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. Estas MYPES presentaron dificultades en sus operaciones, debido a este contexto adverso. Además, se trata de pequeñas empresas que operan en un país emergente en donde las condiciones económicas no son similares a las que enfrentan pequeñas empresas que han sido estudiadas en la literatura. El proyecto se realizará sobre la base del análisis de la relación entre la innovación y la cultura organizacional.

En primer lugar, la intención de este estudio es entender que conocer la cultura organizacional en una MYPE es fundamental para aplicar una innovación integral dentro de esta. Así mismo, es necesario entender que nos encontramos en un contexto donde la innovación es poco utilizada en las MYPES en el Perú y mucho menos dentro de la cultura organizacional de estas. Por ello, es importante conocer cada una de estas variables, pero también el nivel de relación que tienen y el efecto de su estudio, ya que es de gran relevancia para el análisis de las empresas de este tipo.

En segundo lugar, sobre la cultura organizacional se puede decir que es una orientación basada en normativas, valores y tradiciones, como señala Schein (2018), los cuales le permiten a una empresa tener un nivel de conexión simultánea y ordenada para el logro de objetivos comunes.

En tercer lugar, a modo de introducción, se puede indicar que la innovación es una herramienta que se utiliza en el mundo empresarial moderno, que facilita un nivel más alto de competitividad, como se puede ver en el Manual de OSLO (2005). Tal es así que genera más posicionamiento de mercado frente a una realidad difícil por causa de la pandemia.

En cuarto lugar, se resalta la importancia de la cultura organizacional como base para facilitar la innovación. Además, es necesario conocer a fondo cómo es que la adaptación de estas herramientas tecnológicas de información facilita la innovación para hacer frente a la competitividad.

Para el desarrollo de la investigación, se usaron fuentes bibliográficas que explican distintas teorías, definiciones, modelos, características, etc. y se seleccionaron las más adecuadas para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se presentarán los seis capítulos que abordan la investigación.

El primer capítulo, planteamiento de la investigación, explica el problema, la pregunta general, las preguntas específicas, el objetivo general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo, marco teórico, presenta conceptos relacionados a las MYPES del sector comercio. Asimismo, desarrolla las características y la importancia de este tipo de empresas. Luego, se presentan las definiciones de cultura organizacional, sus características y tipos, para entender con mayor claridad esta variable. Finalmente, se aborda la definición de innovación, la relación que tiene con las MYPES y los modelos que explican la relación de cultura organizacional y la innovación. De este capítulo se selecciona el modelo que vincula a las dos variables y el que se utiliza para el desarrollo de la metodología de la investigación.

El tercer capítulo, marco contextual, muestra el contexto de las MYPES del sector comercio del Perú a través de los marcos político, económico, normativo, tecnológico y social, y desarrolla la dinámica que tienen las MYPES en el mercado con base a datos y estadísticas. Luego, se desarrolla el contexto de la cultura organizacional y, por último, se aborda el desarrollo de la innovación empresarial en los últimos años.

En el cuarto capítulo, metodología de investigación, se explica el modelo a utilizar, que, en este caso, es el modelo de Álvarez y Bernal (2017), según el cual se pone énfasis en la innovación abierta, la misma que muestra efectos en el potencial humano y en los aspectos éticos de la investigación.

En el capítulo quinto, se muestran los hallazgos cualitativos de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. antes y después de la pandemia a nivel de cultura organizacional, estructura organizacional, satisfacción laboral, innovación, herramientas de innovación y tecnología de innovación y comunicación.

Finalmente, en el sexto capítulo se muestran las conclusiones y las recomendaciones realizando un contraste con la teoría. Además, también se sugieren recomendaciones relevantes y un resumen de las limitaciones planteadas durante la encuesta.

De esta forma, a través del análisis realizado, se espera que la presente investigación permita comprender la situación y las características de la cultura organizacional basada en una innovación integral, ambas presentes en las MYPES.



CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se identifica aquella problemática que se va a estudiar y una vez descritos los detalles de la problemática de estudio, se definen las preguntas y los objetivos de investigación.

1. Situación problemática y enfoque teórico

En el Perú el 99.6% son MYPES y ello representa el sector empresarial, estas empresas dan trabajo a un aproximado de 13 millones de personas, de ellos el 77% labora de forma informal por lo que ello se traduce en solo un 20% de la recaudación tributaria, el 86% de ellas son informales, pero además de estas estadísticas se muestra que ante esta precariedad la productividad se ve afectada siendo de nivel bajo según la opinión del presidente de la Confiep, Oscar Carpio, del 14 de julio del año 2022 (Hinojosa et al, 2022).

Las MYPES en el Perú son empresas que otorgan la capacidad más amplia de empleo, pero por su tamaño suelen estar en desventaja con empresas transnacionales de mayor envergadura. No obstante, tienen la ventaja de ser más flexibles que las empresas grandes. A partir del crecimiento económico, este tipo de empresas empezaron a jugar “un papel muy importante en la cohesión social debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como al rol que tienen como generadoras de riqueza” (Ballina et al. 2015). Asimismo, “este segmento de empresas contribuye con la disminución de la pobreza y a incrementar la prosperidad de las familias” (Molina y Sánchez, 2016).

Esta perspectiva subraya la importancia de las MYPES no solo como motores económicos, sino también como pilares fundamentales para el bienestar social. Al proporcionar empleo, estas empresas ayudan a estabilizar las comunidades y a distribuir la riqueza de manera más equitativa. Además, al mejorar las condiciones económicas de las familias, se fortalecen las bases para un desarrollo sostenible a largo plazo. Por lo tanto, es esencial que las políticas económicas y sociales fomenten y apoyen el crecimiento de las MYPES, reconociendo su papel integral en la construcción de sociedades más justas y prósperas.

Además de esto, en torno de la importancia de las MYPES, Carranco (2017) menciona que, a nivel mundial, estas tienen una representación de más del 90%, del total de empresas formales, en Latinoamérica ascendiendo hasta el 97% y en el caso específico de Perú, acorde al Ministerio de la Producción (2020), son quien mayor representación tienen en el mercado con un 99.5% del total de empresas formales, siendo 95.2% microempresas, 4.1% pequeñas y 0.2% medianas. Incluso, es importante observar que, dentro de las MYPES, el sector comercio es el que tienen el mayor porcentaje de participación, seguido por el sector servicios, y el resto (14.8%) y esto se observa en la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca (Gavancho y Selayo, 2022).

Las Mypes tienen gran importancia en la generación de empleabilidad en el Perú, sin embargo se señala que el bajo nivel de productividad se traduce a su vez en un bajo nivel agregado de los productos y servicios. Por lo que, se considera que el gobierno debería poner esfuerzos en generar programas que acerquen a la tecnología y la educación como medio de generar innovación en las MYPES (Quispe, 2022).

La mayoría de los estudios se suelen centrar en empresas grandes y medianas, debido a que estas organizaciones tienen más recursos y son más visibles en el mercado (Cuevas y García, 2019). A pesar de esto, solo pocas investigaciones se han enfocado en analizar la relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MYPES, aunque no son tan comunes como las investigaciones en torno a las grandes y medianas empresas. Estos estudios, sugieren que la cultura organizacional juega un papel importante en la innovación en las MYPES y que, a menudo, estas empresas tienen culturas innovadoras y flexibles debido a su tamaño y estructura organizativa (Mendez, 2022).

Por lo tanto, aunque no hay un porcentaje exacto, se podría decir que el número de estudios sobre la relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MYPES es menor en comparación con las empresas grandes y medianas, pero sigue siendo un tema de investigación relevante y en constante crecimiento.

A estos datos debemos de agregar que, en el contexto de la pandemia del covid-19 hubieron varias MYPES que no sobrevivieron económicamente y tuvieron que dejar de operar en el mercado. Así mismo, otras sufrieron cambios, lo que ha incluido entrar en nuevos rubros en los que no son especialistas, han tenido rotación y cambio drástico de personal y, por supuesto, con ello no solo han generado nuevas empresas, sino también nuevos negocios.

Por lo que, la capacidad de flexibilidad de las empresas peruanas ha sido muy importante en este escenario y ya en un contexto pospandemia se hace necesario evaluar cómo es que la innovación ayuda a las empresas, pero también es necesario medir el nivel de cultura organizacional ante estos cambios (Mendez, 2022).

En consecuencia, en la pandemia dejaron de existir 450 467 empresas en el año 2020, una cantidad mucho mayor a la de 2019 que solo fueron 127 552, previo a la pandemia. Para el 2021, se crearon un total de 293 506 nuevas MYPES lo que incrementa un aumento del 1.6% en la creación de MYPES, si bien es cierto ha habido un aumento, es importante evaluar en cuánto han cambiado, ya que no solo es que hayan cambiado de rubro, sino que también es importante saber cómo es que a nivel organizativo las empresas peruanas MYPES están diseñadas para soportar esta nueva etapa (COMEX, 2021). Si bien es cierto, en la mayoría de los casos las empresas corresponden al sector comercio y en especial al sector venta minorista también hay otras que han entrado en el sector transporte y manufactura (Isidro, 2022).

Sin embargo, pese a su importancia, uno de los principales problemas que afectan a las MYPES es la mortalidad de este tipo de empresas, existen varios factores por los cuales una MYPE llega a cerrar. Algunos de estos factores, que causan esta baja productividad son: la falta de conocimiento de herramientas de gestión, la falta de habilidades gerenciales, falta de procesos innovadores, la informalidad, la falta de conocimiento en cuanto a herramientas operacionales, la improvisación (Ravelo, 2012). Sumado a esto, algunas microempresas no se preocupan por desarrollar estrategias de planificación hacia el futuro y trabajan normalmente por ganancias diarias (Álvarez, 2017).

Respecto a su mortalidad, según el Ministerio de la Producción, en el 2014 la mortalidad anual de todas las empresas en el Perú ascendió a 5,6%. En el caso particular de las microempresas en conjunto, estas presentaron una tasa de mortalidad de 5,9% en el mismo año. Así mismo, el nivel de ventas de las microempresas fue un factor de análisis de riesgo, ya que, las MYPES “con ventas entre 0 y 2 unidades impositivas tributarias llegaron a una tasa de 13,3 %; las que venden entre 3 y 5 UIT una tasa de 5,2%; las que tienen ventas entre 6 y 13 UIT, una tasa de 4,5 % “(Ministerio de la Producción, 2020). En otras palabras, se puede decir que, a menor porcentaje de ingresos es mayor su índice de mortalidad. Esta situación se pudo evidenciar con mayor énfasis y a su vez agravarse durante la pandemia,

en donde las MYPES debido a esta crisis tuvieron una disminución mayor en sus ingresos y empezaron a cerrar , haciendose cada vez más necesario estudiar metodos de sostenibilidad en este tipo de empresas.

Es preciso mencionar que, en la etapa pospandemia existe ahora la modalidad de teletrabajo, esto ha creado un paradigma en las diferentes teorías empresariales estudiadas en la historia puesto que este fenómeno no ha existido nunca de manera masiva, por lo que afecta a la cultura organizacional en los nuevos retos de la comunicación virtual, desde la manera de supervisar, coordinar, generar confianza e identidad con los trabajadores, costos, entre otros aspectos. Ante esta realidad, ahora con el trabajo desde casa, que fue los más aplicado en la pandemia; la aplicación de la modalidad tradicional del sistema presencial y el sistema semipresencial se pone en tela de juicio los diferentes estilos conocidos de liderazgo en este nuevo escenario, más aún ante la necesidad de innovación, el reto es aún mayor (Avendaño y Quispe, 2022).

Con el fin de entender estos problemas, este trabajo intentará estudiar la parte interna de este tipo de organizaciones, es decir, entender cómo se desarrolla la cultura organizacional, lo cual es importante porque la cultura organizacional toma mucha importancia en él el crecimiento de las MYPES, según Álvarez: “La base de una empresa son los individuos que la conforman y estos son susceptibles a factores emocionales y sociales que pueden llegar a afectar tanto a la parte social como laboral” (2017, pp 7). Por ello, es importante estudiar la cultura organizacional para ver el desarrollo de la empresa. En esta línea, existen autores que comparten sus estudios y sugieren que una buena gestión de cultura organizacional genera un impacto positivo en estas: como el mejor desarrollo de la organización, la mejora del ambiente laboral o de los procesos y en términos económicos que puede generar mayores ingresos (Arinaitwe, 2006, citado por Avolio et al. 2011).

Por otro lado, se intentará hallar una solución a estos problemas presentes en las MYPES, en los factores externos. Es decir, la Innovación empresarial, está tomando importancia en el crecimiento de las MYPES, ya que, según Cornejo (2009), la innovación tiene una continua interacción con las organizaciones y el entorno en la que estas se encuentran. Del mismo modo, Carlos Posada, director del Centro de Innovación de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indicó que “Las organizaciones tienen hoy el reto de innovar, pues para salir de la crisis económica mundial se exigen soluciones y respuestas rápidas” (La Cámara, 2021, p. 1).

Estas citas, explicarían la importancia que tiene la innovación y la cultura organizacional en el comercio peruano de las MYPES, para así establecer una estrategia global en la que estén integrados todos los actores involucrados en la empresa y donde se concentre una visión de negocio, permitiendo estos ajustes: la implementación de nuevas estrategias o bien conceptos comerciales distintos a los anteriormente utilizados para este tipo de organizaciones.

Esta investigación busca encontrar como las MYPES desarrollan la innovación en su modelo de negocio en un contexto de cambios abruptos, a partir de aspectos culturales. Todo ello, entorno a los casos de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. las cuales producen y venden sus propios productos. Debido a estos casos en particular, es importante buscar conocer la relación de cultura organizacional y la innovación, es menester mencionar que debido al aumento en la utilidad que se ve proyectado en los aportes tecnológicos que de la innovación se desprenden nuevos retos para el conocimiento en la época pospandemia. Además, es importante este aporte para estas empresas ya que ayudará a encontrar la manera de adaptarse a las nuevas tendencias cambiantes en el mundo empresarial y tecnológicas para ir a la par y no sucumbir a la pandemia incluso duplicando sus ingresos.

Esta investigación busca superar la brecha de conocimiento entorno a cultura organizacional para promover la innovación en empresas que desean mejorar sus procesos y crecer en el rubro comercial de la producción y ventas. Muchas empresas no conocen las ventajas de tener una cultura de apertura de cambio dentro de su organización y, por lo tanto, no apuestan en el mejoramiento de este indicador, lo que conlleva a no innovar en los diseños de los productos, ni en los mecanismos modernos de venta y distribución. Así mismo, no apuestan en la inversión de capital humano para conocer de estos mecanismos, lo que provoca una mortalidad rápida de estas MYPES, que bien podrían evitarse con el mejoramiento a nivel organizacional.

2. Objetivos y preguntas de investigación

2.1. Objetivo general

Explorar la relación entre la cultura organizacional y la innovación de procesos en las MYPES:

Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. en el contexto de la pandemia.

2.2. Objetivos específicos

Analizar las características de la cultura organizacional de las MYPES propuestas, de acuerdo con la literatura, y cómo estas empresas generan innovación en sus procesos en base a las características de la cultura organizacional de cada empresa.

Comparar las características de la cultura organizacional de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. y sus niveles de innovación de procesos en un contexto de pre pandemia.

Comparar las características de la cultura organizacional de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. y sus niveles de innovación de procesos en un contexto de pospandemia.

2.3. Pregunta general

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la innovación de procesos en las MYPES Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.?

2.4. Preguntas específicas

¿Según la literatura, cuáles son las características de la cultura organizacional de las MYPES propuestas? Y ¿cómo estas empresas generan innovación en sus procesos teniendo como base a las características de la cultura organizacional de cada empresa?

¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en las características de la cultura organizacional de Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. en un contexto prepandemia? y ¿Cuáles son los niveles de innovación de procesos de cada empresa en un contexto de prepandemia?

¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en las características de la cultura organizacional de Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. en un contexto pospandemia? y ¿Cuáles son los niveles de innovación de procesos de cada empresa en un contexto de pospandemia?

3. Justificación

El aporte particular de la investigación es conocer cómo la teoría de la cultura organizacional, ayudan a explicar el comportamiento innovador en contexto de cambios abruptos como el de la pandemia. Es por esta razón, que se escogió a estas MYPES : Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L., que han afrontado un contexto la pandemia mediante cambios en su modelo de negocio, en algunos casos innovador y en otros no llevaron a cabo ningún cambio. Para así, contrastar y encontrar respuestas a estas preguntas.

Con esta investigación, se pretende mostrar cómo el hecho de que no se suele innovar dentro de las pequeñas empresas, conlleva a problemas que no les permiten sobrellevar nuevos retos que trae el mercado actual. Es así, como en el presente trabajo de investigación se propone que una cultura basada en innovación sería una vía de escape que solucionaría estos problemas e incluso permitiría que este tipo de empresas crezcan y evolucionen.

La elección de llevar a cabo una tesis centrada en la cultura organizacional y su influencia en la innovación en las MYPES peruanas es de vital importancia en el panorama actual. Las MYPES desempeñan un papel fundamental en la economía peruana, constituyendo una parte significativa del tejido empresarial del país. La relación entre cultura organizacional e innovación se presenta como un tema particularmente relevante debido a varios factores clave.

Contribución al conocimiento académico y empresarial: A pesar de su importancia, existe una carencia de investigaciones detalladas sobre la cultura organizacional y su impacto en la innovación en el contexto específico de las MYPES peruanas. Esta tesis tendría el potencial de llenar este vacío en la literatura académica y proporcionar a las MYPES herramientas conceptuales y prácticas para mejorar su cultura organizacional y, por ende, su capacidad de innovación.

Potenciación del desarrollo empresarial: La innovación es esencial para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de las MYPES. Al comprender cómo la cultura organizacional influye en la capacidad de innovación, los empresarios y líderes podrán adoptar estrategias específicas para fomentar un entorno interno que promueva la creatividad, la colaboración y la experimentación, elementos cruciales para la innovación exitosa.

Contexto socioeconómico peruano: La cultura y la economía de Perú tienen características únicas que influyen en la forma en que las empresas operan. Explorar cómo la cultura organizacional en el entorno peruano puede ser un factor determinante en la adopción de prácticas innovadoras brindaría una perspectiva más completa para abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan las MYPES en este país.

Políticas de fomento a la innovación: El gobierno peruano y otras organizaciones están implementando políticas y programas para impulsar la innovación en el país. Una tesis que demuestre cómo la cultura organizacional orientada a la innovación sirve de apoyo para la sostenibilidad de una MYPE puede proporcionar información valiosa para diseñar políticas más efectivas y adaptadas a las necesidades de las MYPES.

Desarrollo sostenible y competitividad: La innovación no solo beneficia a las empresas, sino también a la sociedad en general al impulsar el desarrollo económico y social. Las MYPES peruanas que pueden innovar de manera efectiva están mejor posicionadas para competir en mercados cambiantes y contribuir al crecimiento sostenible del país.

En resumen, una tesis que analice la relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MYPES peruanas tendría un impacto significativo en el ámbito académico y empresarial. Proporcionaría una comprensión más profunda de los factores que influyen en la capacidad de innovación de estas empresas, permitiendo así el diseño de estrategias más

efectivas para mejorar su cultura organizacional y fomentar la innovación en beneficio de la economía peruana en su conjunto.

De esta manera, sobre la base de datos de ComexPerú, se puede considerar que nuestro país es uno de los países con mayor cantidad de emprendimientos en el mundo. Del mismo modo, si analizamos estas cifras, las MYPES representan alrededor del 96% del total de empresas en todo el Perú (ComexPerú, 2021). Es decir, su aporte a la economía es de gran relevancia. Así mismo, las MYPES representan el 43% de la Población Económicamente Activa – PEA (ComexPerú, 2021), aportando el 24% al PBI nacional (Produce, 2018). Es entonces por su importancia en la economía del país, que se hace necesario su estudio para analizar los diversos factores que limitan su desarrollo en el mercado.

De esta manera, se puede observar en un estudio llevado a cabo por Avolio y otros (2011), se identifican diversos factores que limitan el crecimiento empresarial, agrupándolos en distintas categorías. Entre los factores más comunes observados en las empresas analizadas se destacan la gestión de recursos humanos, el acceso a la tecnología e innovación, la informalidad y, finalmente, la motivación de terceros.

Sin embargo, el objeto de estudio de esta investigación estará centrado en tres limitaciones centrales: el capital humano, la innovación y la relación entre ambos factores. Tal es así que, por un lado, tendremos autores que al igual que Collis y Montgomery (2008) afirman que, “ uno de los aspectos más destacados para el éxito empresarial son las capacidades y conocimientos que tiene el capital humano de la organización y esto conlleva a una mayor eficiencia, y mayor productividad de los colaboradores.” El énfasis en el capital humano destaca la importancia de invertir en la formación y desarrollo de los empleados.

Al mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, las empresas no solo aumentan su competitividad, sino que también fomentan un ambiente de innovación. La relación entre capital humano e innovación es, por tanto, bidireccional: un equipo bien capacitado puede generar nuevas ideas y procesos innovadores, mientras que un entorno que valora la innovación atrae y retiene talento cualificado.

Además, esta perspectiva resalta la necesidad de integrar estrategias de gestión del talento con políticas de innovación. No basta con tener empleados capacitados si no se les proporciona un entorno que promueva y recompense la creatividad y la toma de riesgos. Por

lo tanto, las empresas deben adoptar un enfoque holístico que reconozca la interdependencia entre el capital humano y la innovación, asegurando así un crecimiento sostenible y un éxito a largo plazo.

Del mismo modo, a nivel teórico vamos a conocer, el modelo de Álvarez y Bernal (2017), el cual funciona en el ámbito de las MYPES peruanas mediante la gestión de la información, manejo de minería de datos, tratamiento de datos mediante una data, uso de las tecnologías de la información, comunicación, almacenamiento y transferencia de la información. Además, en el nivel académico, es preciso conocer como un mayor aporte en el reforzamiento en el capital humano como es la relación organización en el manejo de activos intangibles, reforzamiento humano, inversión en capital intelectual y la identificación de procesos para la explotación de conocimientos. A nivel social, se aportará demostrando que un cambio de mentalidad mejora la propensión a innovar, ello es una herramienta importante para las empresas peruanas porque la innovación descubre nuevas opciones de mejora y es una ventaja competitiva lo que hace a las empresas más fuertes y atractivas en su medio social en la que se desarrollan (Rubio y Sánchez, 2002).

Por su parte, en cuanto a Cultura organizacional de las MYPES en el Perú, según cifras de Comexperú en 2021, el 87.1% de sus trabajadores no se encontraba afiliado a ningún sistema pensionario tan solo 1.7% contaba con un seguro social (cifra similar a la registrada en 2020) (ComexPerú, 2021).

Es así como, las condiciones en las que estos empleados trabajan resultan algo preocupante, ya que deberíamos tener en cuenta que el capital humano es un factor determinante en productividad de las MYPES del país.

En cuanto a la innovación en las MYPES, una de las barreras que gana cada vez más importancia es contar con herramientas tecnológicas que aseguren un buen funcionamiento del aparato logístico en este tipo de empresas.

Según ComexPerú, en una encuesta encargada de medir el conocimiento, la necesidad y el uso de las principales tecnologías identificadas en los procesos logísticos de América Latina y el mundo las MYPES muestran resultados muy bajos y totalmente opuestos a los de las empresas grandes que tienen índices cercanos o mayores al 30% (ComexPerú, 2021).

Así mismo, estas empresas no cuentan con tecnologías de rastreo, y seguimiento de pedidos y vehículos, las cuales claramente mejorarían la calidad de la entrega de sus productos, al igual que los tiempos (ComexPerú, 2021).

De esta manera, observamos que se encuentran estancadas en procesos tecnológicos, de cierta forma porque llevan a cabo procesos de manera tradicional. Esta situación representa la principal barrera tecnológica de las MYPES, lo que les impide trabajar de forma eficiente. Finalmente, si logramos que estas empresas tengan estándares aceptables en términos de calidad y tiempo al momento de entregar bienes y servicios a la población podríamos impulsar el crecimiento de este tipo de empresas.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, presentamos la base conceptual de esta investigación citando una serie de autores que han profundizado estas teorías de las variables tanto de la cultura organizacional y la innovación integral, está fundamentado en conceptos, tipos, posturas, datos, características, además de las dimensiones lo cual nos darán una idea más profunda de estos criterios.

1. Marco de referencia teórico

En esta parte de la investigación, mostraremos estudios anteriores de otros autores a modo de antecedentes que han abordado el tema en cuestión y serán necesarios sus resultados para la comparación de análisis de resultados frente a lo que nosotros encontremos. Además, analizaremos una serie de conceptos que nos lleven a entender con más detalles criterios sobre las teorías que sustentan este tema.

1.1 Estudios previos

1.1.1. Investigaciones internacionales.

En el artículo "*Pensamiento de diseño y cultura organizacional: una revisión y un marco para futuras investigaciones*" de la revista "*Gestión*", publicado en la revista "*Gestión*", se realizó una investigación que examina la relación entre la práctica del pensamiento de diseño y el desarrollo de la cultura organizacional. A través de esta revisión, se identifica cómo el uso de herramientas específicas del pensamiento de diseño contribuye al desarrollo de culturas organizacionales específicas y viceversa. Se concluye que el empleo de estas herramientas genera experiencias emocionales y artefactos físicos que ayudan a los usuarios a comprender por qué y cómo ciertas culturas apoyan el uso efectivo de herramientas específicas. Los resultados de la revisión sugieren que la naturaleza experiencial de las herramientas y culturas de pensamiento de diseño, es decir, que requieren la participación activa de las personas en el trabajo práctico, les permite complementarse mutuamente. Basándose en esta perspectiva, se desarrolló un marco general. (Elsbach y Stigliani ,2018).

En una investigación en México denominada "*Habilidad de innovación en los colaboradores de las MYPES*" tuvieron como objetivo cuantificar el nivel de habilidad de las MYPES en la ciudad de México, utiliza el instrumento de escala de indicadores generales de

habilidades de innovación conocido como IGHII. Fue un estudio exploratorio, confirmatorio que se comprueba con la varianza y el nivel de significancia de correlación. Tuvo como resultado, que la prueba IGHII es más alta en desempeño en empleados que años anteriores concluyendo que el desempeño innovador aumenta la producción de la empresa. (Neme et al. ,2022).

En “El efecto de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en la innovación en la industria automotriz” tuvieron como objetivo examinar los efectos directos e indirectos de la cultura organizacional con la gestión de conocimiento en temas de innovación. Fue un estudio de cualitativo, descriptivo, no experimental de corte transversal, utilizó como instrumento a la encuesta en 279 empresas que suministran piezas de automóviles en Irán, tuvo como resultado que en la mayoría de las empresas la cultura organizacional si influye en la innovación además mejora el aprendizaje organizacional. Llegando a la conclusión de que el aprendizaje juega un papel importante en la innovación como manera de medidora en esta relación, sin embargo, la gestión de conocimiento no ha sido considerada como importante en este caso. (Abdi et al. 2018).

1.1.2. Investigaciones nacionales.

En la investigación de la Universidad Nacional de Cañete que lleva de nombre “*Modelo de transformación digital para el desarrollo de empresas turísticas*” tuvo como objetivo proponer un modelo para adaptación de transformación digital en el rubro turístico, utilizó un cuestionario a veinte directivos, fue un estudio con un 95 % de fiabilidad de gestión de clientes, competencia y estrategias de innovación en MYPES, fue un estudio descriptivo de corte transversal. Tuvo como resultados que el 45% señala que rara veces tienen registros de datos actualizados de datos sobre los clientes, el 35% señala que si evalúa modelos de negocios sobre temas de competencia, el 35% muy pocas veces utiliza los modelos de negocios, llegando a la conclusión que las empresas tienen un nivel de gestión sobre los datos para un uso posterior sobre la inversión de recursos en la innovación de modelo de negocio y necesitan contar con profesionales tecnológicos para reinventar los procesos de las MYPES (Pumaleque et al.2021).

Asi mismo, realizaron un estudio que se denominó “*Modelo de transformación digital para el desarrollo de empresas turísticas*”, el cual tuvo como objetivo evaluar la propuesta de negocios para transformar digitalmente el desarrollo en empresas del rubro de turismo. Fue

un estudio descriptivo de corte transversal, cuantitativo, que utilizó como instrumento la encuesta, la cual estuvo dirigida a 20 directivos con un nivel de 95 % de fiabilidad que relaciona la gestión de clientes, la competencia y estrategias, el 35 % señala que la innovación ha sido positiva dentro de la transformación digital para desarrollar en el rubro turístico, llegando a la conclusión que las empresas deben de invertir en recursos de innovación tecnológica (Pacheco et al. 2021)

Por otro lado, realizaron una investigación que se denominó “*Relación entre innovación organizacional y el desempeño organizacional de las Mypes de confecciones de Gamarra 2020*”. El estudio tuvo como objetivo, determinar el nivel de relación entre innovación organizacional y el desempeño organizacional de MYPES en el Perú dentro del emporio de Gamarra en el año 2020, fue una investigación correlativa de corte transversal cuantitativa, no experimental, tuvo como resultados que el nivel de correlación de Spearman de $r = 0.706$; $p = 0.00$ menor que 0.5, por tanto, las variables se relacionan entre sí. Concluyendo que la innovación organizacional genera un aumento en las estrategias corporativas, prácticas de gestión, nuevas formas de marketing y ventas lo cual hace más sólida a la organización (Bernardo y Leyva, 2020).

2. Conceptos y características

En la presente sección, se aborda: los conceptos, características e importancia de las variables a estudiar en la investigación. En primer lugar, se explica los conceptos que diferentes autores plantean acerca de las MYPE y su definición. Así mismo, se estudia la importancia que la MYPE tiene en el país y las características correspondientes de este tipo de empresas.

En segundo lugar, se explica la cultura organizacional, presentando las definiciones con base a ciertos autores, se utilizan modelos y teorías para definir los tipos de culturas existentes, así como el modelo elegido para el desarrollo de este trabajo y sus características.

Por último, se explica a detalle la definición de la innovación y con base a los estudios investigados, se define la capacidad de innovación que tienen las MYPES y la relación con su cultura organizacional.

2.1. Definición de las MYPES.

Existen distintas definiciones para explicar qué es una MYPE, pueden considerarse como micro y pequeñas empresas. Estas nacen de la idea de emprender de las personas que se quieren involucrar en el mundo empresarial (Gomero, 2016). Es decir, esta se origina de las necesidades de los individuos para tener una fuente de ingresos, ya sea para subsistir o para emprender. En términos legales, se dice lo siguiente: “La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión, y realizan actividades de producción, extracción, comercio, transformación y prestación de servicios” (Ley 28015, Art, 2).

Una vez visto estos dos conceptos de MYPES, es importante mencionar que la labor y la relevancia de las MYPES resulta de gran valor en la economía de cualquier país, ya que sin importar el sector en el que participe, permite la generación de empleo y favorece el desarrollo económico. Según Okpara y Wynn (2007), en términos económicos, el crecimiento de una MYPE genera más empleo, debido a que el aumento de la demanda requiere mayor mano de obra, Además el aumento de ventas afecta directamente al producto bruto interno, debido a que este incremento generará más beneficios a la organización.

De acuerdo con Carranco (2017), las MYPES representan más del 90% del total de las empresas a nivel mundial y en el caso de Latinoamérica, esta representación asciende a un 97%. En el Perú, las MYPES son el segmento empresarial que tiene más participación en el país, según el Ministerio de la Producción estas ocupan el 99.5% del total de empresas formales, siendo 95.2% microempresas, 4.1% pequeña y 0.2% mediana. El sector comercio tiene el mayor porcentaje, seguido por el sector servicios con un 85.2% de participación, y el resto (14.8%) se observa en la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (Ministerio de la Producción, 2020).

Como se puede apreciar la mayoría de las MYPES Son del sector comercio, el cual abarca la actividad socioeconómica de comprar y vender bienes, ya sea para su transformación, uso o reventa. Las actividades comerciales implican el intercambio de bienes y servicios a través de un mercader o comerciante. Un comerciante es alguien que se dedica regularmente al comercio, como ocurre en las sociedades mercantiles. (SIAN, 2002). En base a lo mencionado, se puede decir que la mayoría de MYPES, son las micro o pequeñas

empresas que tienen como rubro de negocio la compra y venta de bienes, como las pequeñas tiendas de ropa o una juguetería.

Siguiendo con las características de la MYPES, a nivel legal este tipo de empresas deben cumplir con ciertas características: “El número de trabajadores: las microempresas tienen de uno a diez trabajadores en cambio, la pequeña empresa de uno a cincuenta trabajadores, su jornada laboral va de las 40 a 60 horas por lo general” (Artículo 3 de la Ley N.º 30056).

Respecto a sus ventas, la microempresa puede alcanzar hasta 150 UIT al año, mientras la pequeña empresa de 150 a 1700 UIT año (Castillo, 2005). Esto quiere decir que la microempresa tiene un porcentaje de ingresos menor, que es aproximadamente de S/ 660,000 a S/ 690,000, a diferencia de la pequeña que es mucho más. La informalidad también es un factor que afecta a las MYPES. El 85% de las MYPES son informales, mientras el 39% cuenta solo con un producto financiero formal y solo el 28% cuenta con métodos de ahorro formal (ComexPerú, 2019).

Otra característica importante de las MYPES es la tasa de mortalidad que estas tienen, debido a diversos factores que conllevan a que estas dejen de funcionar. La tabla 1, adaptada por Alva (2017), analiza los principales factores que afectan la mortalidad de las PYME, como, por ejemplo; la edad del gestor, la educación, la experiencia, la falta de capacitación, la falta de planificación, los clientes o falta de estos, los competidores, geografía, control e información financiera, fuerza laboral y el contexto en el que estas empresas se encuentran.

Tabla 1: Factores determinantes del fracaso empresarial y sus ponderados

FACTORES GESTIÓN	FACTORES FINANCIEROS	FACTORES EXTERNOS
Demora en pagos de material	Fluctuación de precios	Cierre y clientes costos de construcción
Falta de experiencia acerca del nuevo mercado	Bajo margen de ganancia debido a la competencia	Política de los contratos
Falta de apertura a las exigencias del nuevo mercado	Dependencia de los altos intereses y el pago de importación	Limitaciones en la línea de trabajo
Falta de introducción de nuevas técnicas	Contratos ganados al precio más bajo	Mal clima en gestión de proyectos
Reemplazo aleatorio de personal	Caída en la economía nacional	Desastres naturales
Falta de uso óptimo de un nuevo sistema	Fluctuación de precios	Tipos de pagos aleatorios.
Fraude interno	Gestión no adecuada del flujo de caja	
Falta de asesoramiento	Falta de capital competente	

Factores determinantes del fracaso empresarial y sus ponderados continuación:

FACTOR ES DE GESTIÓN	FACTORES FINANCIEROS	FACTORES EXTERNOS
Prácticas de contratación sin un óptimo filtro.	Control de costo y uso de equipos	
Falta de desarrollo en innovación.	Evaluación anual de ganancias	Mala gestión a medida que la empresa crece
Una sola persona a cargo de las decisiones importantes.	Mal manejo de cambio en las órdenes de pago	
Intromisión del dueño	Monopolio	
Problemas internos de la empresa	Insuficientes proyectos ganados	
Organización de la empresa	Desperdicios materiales	
Compromiso		

FACTOR ES DE GESTIÓN	FACTORES FINANCIEROS	FACTORES EXTERNOS
Sistema de control		
Cambio en el tipo de trabajo		
Asignación de líder de proyecto en sitio		
Reacción al cambio		
Incremento del número de proyectos		
Reclamos		
Cambio de trabajo de público a privado y viceversa		

Se observa, que la mayoría de los factores son internos y pueden relacionarse con la cultura organizacional, como la experiencia del gestor. Las MYPES al ser micro y pequeñas empresas tienen la facilidad de funcionar en cualquier rubro, como textil, agrario, comercial, entre otros y tienen una gran relevancia en el desarrollo socioeconómico de los países debido al alto impacto que genera en su desarrollo; desde el emprendimiento, pequeños empresarios que van generando empleo y logran sostener la economía local. Sin embargo, una característica negativa que tienen es la alta tasa de mortalidad en algunos casos debido a la cultura organizacional o bien la ausencia de esta, es por esto que en el siguiente apartado se definirá la cultura organizacional y su relación con las MYPES, con un especial enfoque en el sector comercio.

2.2. Enfoques sobre cultura organizacional.

Existen distintas definiciones en torno a la cultura organizacional, se ha descrito a la cultura como una suma de los valores, principios, tradiciones y la manera de hacer las cosas que afectan en la forma que se desarrollan o actúan los miembros de una organización (Segredo y All, 2016, p. 93). En otras palabras, la cultura organizacional es reflejada como la suma total de todas las ideas, personalidades y actitudes individuales que componen la fuerza laboral.

Siguiendo con las definiciones de cultura organizacional, estas siempre tienden a tener una definición por parte interna de la empresa. Sin embargo, según Rodríguez (2009), “la cultura se forma por referencias, creencias y sistemas, en otras palabras, la cultura viene del exterior”. Una definición más formal de la cultura organizacional es que constituye a un grupo de políticas institucionales, valores corporativos, tradiciones, comportamientos, supuestos y creencias que se manifiestan a diario; Así como el comportamiento de los actos que sirven como marco referencial compartido de la organización y que impactan en sus resultados de manera positiva o negativa (Baldeón 2019, pág. 9).

Segredo y All. (2016) dicen, en su texto, que los elementos básicos de la cultura organizacional son, el conjunto de valores y creencias, los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal en una organización; La cultura compartida, la cultura debe ser compartida por todos los miembros de la organización; Imagen integrada, la identidad de la empresa y Fenómeno persistente, que significa que la cultura es resistente al cambio.

Por otro lado, según Chiavenato (2000), la cultura organizacional se define como:

Aquella variable que influye de forma sustancial, internamente en una organización, desde el punto de vista de diferenciación, innovación y adaptación. La diferencia es que con la adaptación se piensa en corto plazo mientras que con la innovación se da ideas a futuro para un mejor funcionamiento a largo plazo.

Entonces, se puede concluir que los autores plantean la definición de cultura desde distintos puntos de vista; Sin embargo, la mayoría concuerda que la cultura tiene de base los valores y creencias. Para la investigación, se ha elegido la definición que brinda Baledón, que explica que la cultura organizacional constituye un grupo de políticas institucionales, valores corporativos, tradiciones, comportamientos, supuestos y creencias que se manifiestan a diario, se eligió esta postura debido a que es una definición más específica y que presenta importantes variables de la cultura, Asimismo, para entender más la variable de cultura organizacional en el siguiente párrafo se explicarán las características que la cultura tiene.

2.2.1. Características de la cultura organizacional.

Para describir las características de la cultura organizacional, en este apartado según el modelo de Robbins (2010), se propone las 7 características más importantes para una empresa y se menciona que son estas las que, al ser combinadas, le otorgan la esencia total a la cultura organizacional en una empresa:

En primer lugar, se encuentra “orientación a los equipos”; el nivel de responsabilidad, motivación e independencia para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización; en segundo lugar, la cultura organizacional incluye una característica denominada “minuciosidad”, que se refiere al grado de normas y reglas para la supervisión y el control; en tercer lugar, está la “orientación a las personas”, que es el grado de ayuda y amabilidad que los gerentes muestran hacia sus empleados; en cuarto lugar, la “identidad”, que es el nivel con el que los miembros se identifican con la organización en su conjunto; en quinto lugar, la “orientación a los resultados”, que es la recompensa que reciben los empleados por su trabajo realizado; en sexto lugar, la “tolerancia al conflicto”, que es el grado de conflictos presentes en las organizaciones y cómo se manejan; y, por último, la teoría menciona la “innovación y correr riesgos”, que es el grado en el que se fomenta que los empleados tomen riesgos y sean innovadores.

Por otro lado, Baledón (2019), en su tesis, incorpora a Judge en el modelo de Robbins (2004), y explica otros elementos que son importantes para definir las características de una cultura organizacional, estos son la Innovación y asunción riesgos, la atención al cliente; donde el empleador espera que sus trabajadores actúen de una forma apropiada; la orientación a los resultados, la orientación hacia las personas, la orientación hacia el equipo y la energía. Esta característica, demuestra la energía y competitividad que tienen los que conforman la organización. Y, por último, la estabilidad. En esta característica, se demuestra el grado de las actividades organizacionales que tienen las MYPES donde prefieren el mantenimiento de su posición en lugar de apuntar al crecimiento (Baledón, 2019).

Por otro lado, Schein (2018) es uno de los teóricos más influyentes en el campo de la cultura organizacional y ha propuesto varias características que definen la cultura de una organización. Algunas de las principales características que Schein (2018) ha identificado incluyen:

Artefactos: Estos son los elementos tangibles y visibles de la cultura, como la arquitectura, el diseño de oficinas, los uniformes y las políticas de la empresa.

Valores compartidos: Estos son los valores y creencias comunes que comparten los miembros de la organización, como la ética de trabajo, la honestidad y la colaboración.

Presunciones básicas: Estas son las suposiciones inconscientes que los miembros de la organización tienen acerca de su entorno, como los prejuicios, las creencias y los estereotipos.

Sistemas de comportamiento: Estos son los comportamientos que se fomentan y se refuerzan en la organización, como la puntualidad, la responsabilidad y la eficiencia.

Sistemas de comunicación: Estos son los medios por los cuales se comparte información en la organización, como los boletines, las reuniones y los informes.

Sistemas de recompensa: Estos son los sistemas de incentivos y recompensas que se utilizan para motivar a los miembros de la organización, como los bonos, las promociones y los reconocimientos.

2.2.2. Tipos de cultura organizacional.

Existen diferentes maneras de describir los tipos de cultura organizacional, todo depende del punto de vista con el que se la defina, hay muchas teorías acerca de este tema. En la presente sección, se analizarán las tres que se consideran las más utilizadas en los estudios de investigación.

En primer lugar, está la teoría de Denison (2020), en cuyo libro, el autor examina la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, y cómo influyen en el desempeño de la empresa. El autor presenta un modelo de cultura organizacional que se enfoca en cuatro dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

Estas dimensiones se utilizan para evaluar la cultura organizacional y ofrecen un marco para el desarrollo de una cultura organizacional saludable y efectiva. El libro también discute cómo los líderes pueden fomentar una cultura de innovación en su organización y cómo pueden medir el éxito de su cultura organizacional. En primer lugar, el involucramiento; se refiere a la participación de los empleados en la organización y en su trabajo. Las empresas con una alta puntuación en esta dimensión suelen tener empleados comprometidos y motivados, que se sienten parte de la organización y están dispuestos a trabajar en equipo.

En segundo lugar, consistencia, se refiere a la estabilidad y uniformidad de las prácticas y procedimientos de la organización. Las empresas con una alta puntuación en esta dimensión tienden a tener procesos bien definidos y una cultura de cumplimiento de normas y reglas; en tercer lugar; Adaptabilidad: se refiere a la capacidad de la organización para responder al cambio y a los desafíos externos. Las empresas con una alta puntuación en esta dimensión suelen ser innovadoras, flexibles y dispuestas a tomar riesgos.

Por último, misión, se refiere a la claridad y coherencia de la visión, la misión y los valores de la organización. Las empresas con una alta puntuación en esta dimensión suelen tener una fuerte orientación hacia objetivos, una clara identidad organizacional y un enfoque en el propósito de la empresa.

Es importante destacar que estas dimensiones no son mutuamente excluyentes y que una organización puede tener características de dos o más dimensiones al mismo tiempo.

Además, estas dimensiones se interrelacionan y pueden influir en el desempeño de la empresa de manera compleja.

En segundo lugar, Cameron y Quinn (2005) presentan el "*marco de valores en competencia*" para entender los diferentes tipos de cultura organizacional. Los autores identifican cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, cada uno con diferentes valores y características. El libro ofrece herramientas y técnicas para diagnosticar la cultura organizacional de una empresa y proporciona estrategias para cambiarla.

Clan: una cultura organizacional en la que se valora la colaboración, la participación y la comunicación abierta. Los empleados se sienten como una familia y se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes y del equipo.

Esta cultura se enfoca en la estabilidad y la continuidad a largo plazo.

Adhocracia: una cultura organizacional en la que se valora la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Los empleados tienen libertad para experimentar y probar nuevas ideas, y se enfocan en resolver problemas complejos y desafiantes. Esta cultura se enfoca en la creación de nuevas oportunidades y el cambio constante.

Mercado: una cultura organizacional en la que se valora la competencia, el logro y los resultados. Los empleados se enfocan en la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, y se sienten motivados por las recompensas y los incentivos. Esta cultura se enfoca en la competencia externa y en superar a la competencia.

Jerarquía: una cultura organizacional en la que se valora el control, la estabilidad y la eficiencia. Los empleados se enfocan en seguir reglas y procedimientos claros, y en cumplir con los objetivos establecidos. Esta cultura se enfoca en la eficiencia y la estabilidad a largo plazo.

Es importante destacar que estos tipos de cultura organizacional no son mutuamente excluyentes y que una organización puede tener características de dos o más tipos de cultura al mismo tiempo.

Por último, la teoría desarrollada por Quinn y McGrath (1985; en Park y Kim, 2009) se basa en el *“Competing Values Approach”*, para crear lo que denominan *“Instrumento para la valoración de la cultura organizacional”* el cual distingue cuatro tipos de culturas, la cultura consensual, la cultura del desarrollo, la cultura jerárquica y la cultura racional, básicamente parten de la teoría explicada en el párrafo anterior pero con algunos elementos adicionales, la cultura consensual se enfoca en lo interno de la organización, especialmente en sus trabajadores (empresas generalmente familiares), la cultura del desarrollo se centra en los factores externos y trata de ser innovadora, la cultura racional también se centra en el exterior pero buscan un control interno, los resultados y estabilidad, y la de jerarquía se centra en los procesos internos buscando una cultura estable.

2.2.3. La cultura organizacional de las MYPES del sector comercial.

El sector comercial tiene nuevos retos y oportunidades debido al cambio que ha tenido el mercado con el tiempo (Ramírez y Ampudia, 2018). Por ello, existen nuevos factores a estudiar para poder entender los aspectos que han cambiado en el sector.

Para Ortiz y Arredondo (2014), estos factores son el perfil del administrador, vínculos de colaboración, conocimiento del mercado, la innovación, tecnología y gestión administrativa. Es así, que, si las empresas del sector comercial se enfocan y basan sus actividades teniendo como base estos factores, se van a adaptar al cambio.

Debido al tamaño de las MYPES, esta no tiene grandes áreas, y es por esto por lo que la responsabilidad del desarrollo organizacional recae en el área administrativa la cual en su mayoría son los mismos dueños. Álvarez (2017) indica, que:

“En otras palabras, los dueños de la empresa cumplen muchas funciones y son encargados de tomar la mayoría de las decisiones, esto también conlleva a impartir su cultura organizacional con sus trabajadores.”

Dentro de las empresas del sector comercio se pueden encontrar distintas formas de impartir la cultura. Según Robbins y Judge (2004), esta puede ser débil o fuerte, las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se toman con más firmeza y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos,

más fuerte será la cultura, Por otro lado, una cultura débil, es una que se centra solo en producción y deja a los otros elementos de lado, no existe una buena gestión y con un ambiente laboral malo.

En las MYPES peruanas se puede encontrar estos dos tipos de cultura y vinculando este punto con las características de las MYPES, tener una cultura organizacional débil puede ser uno de los factores por los que la tasa de mortalidad de las empresas del sector comercio siga aumentando (Álvarez, 2017).

En síntesis, se ha explicado todo lo referente a lo que es la cultura organizacional y como sus definiciones, características y tipos juegan un rol importante en el desarrollo de una empresa, específicamente en las MYPES, también se explicó cómo funciona la cultura organizacional en una MYPE del sector comercio. Una vez entendida esta variable, es importante definir la innovación y así más adelante poder entender la relación de estas dos variables.

2.2.4. La comunicación en la cultura organizacional.

Cuando los miembros de una organización se entienden a sí mismos y entienden su contexto de interacción desde perspectivas muy diferentes, existe un mayor riesgo de que se produzca un mal diálogo organizacional. La razón no es solo que las interpretaciones sociales de los demás están influenciadas por sus perspectivas idiosincráticas. En las interacciones con una gran variedad de perspectivas individuales, existe también el peligro de que los comunicadores formen interpretaciones radicalmente diferentes de los objetivos y procesos de la organización. (Thelen y Formanchuk, 2022).

Por lo tanto, es crucial que las personas tengan una comprensión suficientemente similar de la información que guía la acción, las acciones de comunicación y el propio lugar de trabajo. El capítulo se centra en la importancia de crear una cultura organizativa compartida basada en cuatro condiciones de comunicación derivadas de la teoría de la interacción social (Aisyah et al. 2022).

(1) En los procesos de comunicación, los remitentes deben captar la atención del público. (2) El remitente y el público deben tener una comprensión suficientemente similar del idioma utilizado. (3) El iniciador y el público deben interpretar las acciones de comunicación de manera suficientemente similar. (4) Las actitudes y valores que el público atribuye a los remitentes deben corresponder a los valores y actitudes que los remitentes tienen realmente (Hasibuan, 2022).

2.2.5. Las capacidades directivas en la cultura organizacional.

Las capacidades directivas en la cultura organizacional son importantes para el éxito de cualquier organización para cambiar y desarrollar su cultura. Existe un vínculo entre el liderazgo y la cultura organizacional. La cultura organizacional determina la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional (Al Hudib y Cousins, 2022).

Sin embargo, un análisis incorrecto puede mostrar que los estilos de liderazgo no son esenciales para lograr el rendimiento deseado. El presente estudio adopta una perspectiva funcionalista que propone que los dirigentes realicen un cambio cultural. Lo hacen utilizando acciones sustanciales y visibles y los roles simbólicos que desempeñan. También proporcionan una cultura organizativa a los subordinados, proporcionando liderazgo y coherencia y respetando importantes valores y patrones de comportamiento (Prinsloo y Hofmeyr, 2022). Diferentes estilos de capacidades se traducen en una cultura diferente para gestionar el cambio y el desarrollo. Es importante que los subordinados encuentren su estabilidad en la cultura y la dirección de la organización. Esto también requiere que se sientan integrados en la organización global en lugar de ser identificados brevemente con dispositivos periféricos (Widarko y Anwarodin, 2022).

2.2.6. La identidad en la cultura organizacional.

La organización está organizada por grupos, las normas de grupo y las categorizaciones de grupo pueden ser detalladas por la teoría de la identidad social. Los individuos tienden a situarse en categorías o grupos sociales. Para verificar el grado de identidad individual y la autocomprensión de la organización, se debe prestar atención a los efectos o artefactos de rendimiento representados en la mente del individuo como identidad social. El enfoque de identidad social es una perspectiva teórica integrada sobre la relación

entre el concepto de uno mismo y el comportamiento de grupo. La teoría de la identidad social abordando cómo los individuos se conceptualizan en contextos intergrupales (Nurlina, 2022).

La identidad en la cultura organizacional es "el conocimiento que tiene el individuo de pertenecer a un grupo social particular, así como un cierto significado emocional y valorizado para él de su pertenencia a un grupo". Una necesidad humana básica, la autoestima, motiva la identificación social y el comportamiento individual. El proceso de formulación de la identidad se llama en la teoría de la autocategorización de la identidad social (Egitim, 2022).

2.2.7. El reconocimiento y los incentivos en la cultura organizacional.

Los incentivos inspiran a los empleados a comprometerse y actuar a un nivel superior. Cada vez que premia o reconoce a un empleado, muestra al resto de su fuerza laboral los valores y comportamientos que deben adoptar. Cada vez que reconoce su negocio, esto enriquece (o desvaloriza) un poco su cultura corporativa. Consideremos a la cultura de la organización como un jardín, es casi imposible cultivar un hermoso jardín sano sin algunas malas hierbas que crecen durante toda la temporada. Un jardinero vigilante los selecciona rápidamente. Una sola mala hierba puede no ser una amenaza en sí misma, pero si se deja crecer, puede multiplicarse rápidamente e invadir el jardín (Jamali et al. 2022).

Puede aumentar los salarios, reorganizar su horario de oficina e incluso poner un grifo de cerveza en la sala de descanso, pero nada puede compensar una cultura de trabajo tóxica. Nada empodera a sus empleados como una cultura de trabajo increíble. Pero la construcción de la cultura que desea para su organización es un proceso lento y deliberado. No puede dispersar las semillas y esperar que las frutas y las flores aparezcan de la noche a la mañana. En cambio, utilice el reconocimiento estratégico para eliminar lo negativo y fomentar lo positivo. Con el tiempo, tendrá una cultura floreciente que atrae a los mejores talentos, crea una marca empleador positiva, inspira un alto rendimiento y aumenta el compromiso a todos los niveles (Lv et al. 2022).

2.2.8. La contribución en la cultura organizacional.

La cultura organizativa examina los valores, las creencias, los principios y la forma en que la gente trabaja, y de acuerdo con la «estrategia de la cultura para el desayuno» de Peter Drucker, puede determinar el destino de una empresa en el camino hacia la DT. Por ejemplo, puede influir en el compromiso de las personas con el cambio, puede permitir habilidades

dinámicas críticas y representa un motor importante para el cambio organizacional. Se refiere a la capacidad de las empresas para innovar en sus modelos empresariales (Karikari, 2022).

Aunque la contribución representa principalmente un cambio de cultura que debe producirse dentro de la organización, creencias, principios y mentalidades se han asociado a pocas explotaciones prácticas y científicas en términos de rendimiento comercial y resultados innovadores o habilidades organizativas en condiciones dinámicas. Asimismo, la estructura organizativa desempeña un papel esencial en la comprensión del éxito de las empresas en entornos inciertos, complejos y dinámicos (Prasetyo, 2022).

Sin embargo, la investigación sobre las estructuras organizativas que permiten a las empresas realizar requiere más investigación. En cuanto al papel del liderazgo, se cree que DT requiere habilidades de gestión del cambio superiores y el papel positivo del apoyo de la alta dirección se convirtió en un mantra en la investigación se convirtió en sistemas de información sobre el papel del liderazgo que impulsa la digitalización para empoderar a las personas capaces y proporcionar apoyo sistemático contra las crisis (Ilie, 2022).

2.3. La innovación empresarial.

En este apartado, se desarrolla la definición de Innovación Empresarial según distintos autores, asimismo se explica sus características, los tipos que existen y el rol que juega en una MYPE.

2.3.1. Definición de innovación empresarial.

En la actualidad, existen diversos estudios acerca de cómo las empresas logran competir y mantenerse en el mercado para evitar la desaparición de las empresas en el mercado, y los mecanismos que estas organizaciones utilizan para hacerlo. Uno de estos mecanismos sería la innovación. Para Drucker, la innovación es descrita como una práctica empresarial sistémica, que se retroalimenta permanentemente de sus resultados. Se entiende según esta teoría, entonces, que la innovación se figura como un continuo estudio del producto final para la mejora de ciertos procesos conductuales siempre con el fin de evitar que las empresas pierdan en la competitividad en el mercado (Drucker, 1986, p. 23).

Otra de las definiciones propuestas, estarían orientadas a los resultados finales en términos financieros que se generan en estas empresas mediante este proceso de innovación. Tal es así, que, según Atalay (2013):

La innovación tendría directa relación con el rendimiento financiero, en cuanto este mecanismo generaría mayor capacidad de competir y adaptarse a los mercados ya que hoy en día son muy exigentes. Entonces la innovación se figuraría en cuanto al valor monetario generado a partir de él y solamente a través de la obtención de este fin se permitiría que estas empresas compitan entre sí en los mercados globalizados.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2012) define el concepto de innovación como la introducción de un proceso nuevo o significativamente mejorado, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (OCDE, 2012). Según esta definición, se describe a la innovación como la optimización de procesos y su adecuación en las prácticas cotidianas de la organización y no como el fin en sí mismo como las dos teorías anteriores.

Del mismo modo, apoyando lo antes mencionado por la OCDE (2012), podemos analizar que, respecto a la capacidad de innovación, esta tendría un importante rol dentro de las organizaciones y enfocado en los procesos, ya que, según Cohen y Levinthal (1990), se define como la habilidad de las empresas a reconocer, asimilar y explotar el conocimiento externo para generar valor en la forma de nuevos productos o servicios y ser las líderes en la competencia.

Esto quiere decir que, dentro de las organizaciones, se adoptan mecanismos de mejora integrando conocimiento concebido fuera de la organización y son estos conocimientos adquiridos los que dan valor agregado a los productos finales entregados por estas mismas lo cual evita la mortalidad en tiempos de crisis (Cohen y Levinthal, 1990, p. 34).

Finalmente, ya sea que la innovación hace referencia a los procesos conductuales que llevan a las empresas a optar por el cambio o al objetivo final logrado por estas empresas; La innovación surge pensando en que se han presentado nuevas exigencias por parte del consumidor y se necesita hallar alternativas que satisfagan estas nuevas exigencias en momentos de presión. Al respecto, Porter (1990) indica que:

“Según esta teoría, además, se reafirma que sería esta capacidad de innovación la que permitiría a las empresas adaptarse a las necesidades y exigencias de los mercados cada vez más globalizados en tiempos difíciles.”

La innovación es un factor importante en la cultura organizacional, parte de un todo, desde un elemento de soporte en el proceso. Debemos entender la innovación como una respuesta a la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas en el mercado. Esta realidad se ve en el sector comercio en la pandemia, en donde se puede reinventar y traer sobre la mesa nuevas estrategias de atraer sus clientes y mantener o bien aumentar sus ventas o desaparecer a causa de la competencia. “Cada empresa tiene su propia cultura y es importante que esta permita un ambiente de creatividad, innovación y flexibilidad alineada con el logro de sus objetivos” (Castro y Cotes, 2005, p.35).

Esta realidad analizada por Castro y Cotes (2005) hace referencia a que: en pequeños negocios y empresas que, por medio de plataformas digitales, impacto en redes sociales, y estrategias por medio de apps de compra y venta lograron mantenerse durante la pandemia creando incluso un antes y un después de pandemia o en algunos casos cambiando de rubro a medida que avanzaba la crisis sanitaria.

Por otro lado, según el Manual de Oslo (2005), la innovación en las empresas se clasifica en cuatro tipos principales: innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional y innovación en marketing. Cada uno de estos tipos contribuye de manera única a la adaptabilidad y competitividad de las empresas, particularmente en un contexto de crisis como la pandemia.

La innovación de producto se refiere a la introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados. En el contexto de las MYPES, esto incluye desde mejoras en la calidad del producto hasta la creación de nuevas líneas de productos para adaptarse a las demandas del mercado.

La innovación de proceso implica la implementación de nuevos métodos de producción o distribución, con el fin de mejorar la eficiencia y reducir costos. Para las MYPES comerciales, esta innovación permite optimizar el flujo de trabajo y responder mejor a las necesidades de sus clientes.

La innovación organizacional se centra en la introducción de nuevas prácticas empresariales, cambios en la organización del trabajo y en las relaciones externas de la

empresa. Una cultura organizacional abierta a la innovación y la flexibilidad organizativa son factores clave en este tipo de innovación, ya que permiten una respuesta más ágil frente a los cambios del entorno.

Además de los tres tipos de innovación mencionados, el Manual de Oslo (2005) propone la innovación en marketing como un cuarto tipo que resulta crucial para la competitividad de las empresas. La innovación en marketing se define como la implementación de nuevos métodos en las estrategias de comercialización, que incluyen cambios significativos en el diseño, empaque, promoción o estrategias de precio. Su objetivo es aumentar la captación de clientes o fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

En el contexto pospandemia, la innovación en marketing ha cobrado especial importancia, ya que muchas MYPES han tenido que replantear sus formas de llegar al consumidor, especialmente mediante plataformas digitales. Esta transición hacia un entorno más digital ha obligado a las empresas a innovar en cómo presentan y promocionan sus productos, adaptándose a la tecnología con recursos limitados.

2.3.2. La Capacidad de Innovación en las MYPES.

Para lograr un desarrollo, en cuanto al potencial empresarial en las pequeñas empresas, se busca hacer un estudio de cómo las MYPES se ven influenciadas por la innovación en los últimos años. Para esto se analiza a Coccia (2016), quien cree que las MYPES desconocen el potencial de la innovación en este tipo de empresas. Pese a esto, según esta misma teoría se reconoce que existen factores que influyen en las habilidades de innovación de los colaboradores de las MYPES.

Coccia (2016) señala que: se esperaría que estas empresas desarrollen este tipo de habilidades con el objetivo de generar un impacto positivo que conlleve al crecimiento de estas mismas o corren el riesgo de desaparecer.

De esta manera, se hace un análisis de la aplicación de estas habilidades dentro de las pequeñas empresas. Es por esto que, según la teoría presentada por Ponce y Zevallos la innovación no se estaría aplicando en las MYPES. Esto se debería, a que los encargados de las MYPES tienen la percepción de que la aplicación de las habilidades de innovación es un proceso costoso, requiere de muchos conocimientos técnicos y que, si se diera la aplicación

en el futuro en este tipo de organizaciones, se aumentaría la productividad y competitividad.(Ponce y Zevallos, 2017).

Por otro lado, se cree que estas pequeñas organizaciones se encuentran limitadas en cuanto a la aplicación de las habilidades, esto se explicaría en el artículo de Mundaca, en el cual se establece que las empresas tienen un límite de innovación, debido a que no cuentan con acceso a investigación y desarrollo tecnológico, tienen una visión orientada más que nada a la formalización. Según esta teoría, si se facilita el acceso a las MYPES a nuevas tecnologías se estaría desarrollando a su vez un mecanismo que permita el desarrollo de sus habilidades de innovación (Mundaca, 2019).

Finalmente, como respaldo de lo anteriormente mencionado, Love y Roper mencionan que el acceso otorgado por parte del Estado hacia las MYPES, las vuelven más propensas a desarrollar sus habilidades de innovación (Love y Roper, 2015). Por lo expuesto en líneas anteriores por los autores mencionados se espera que el financiamiento estatal hacia las MYPES les permita innovar en sus respectivos rubros y por ende mantenerse a la vanguardia lo cual es necesario para evitar un potencial declive.

2.3.3. Los cambios en la innovación integral.

La innovación se asocia con un mayor rendimiento, la creación de nuevos mercados, la diferenciación y la ventaja competitiva. Además, las empresas están innovando para defender sus posiciones competitivas existentes y obtener ventajas competitivas sostenibles. Las empresas pueden adoptar varios tipos de innovación a lo largo de su ciclo de vida, pero mezclar varios tipos de innovación a menudo se ha considerado complejo, mientras que centrarse en un solo tipo de innovación puede conducir a un rendimiento inferior. Además, los diferentes tipos de innovación requieren diferentes capacidades, recursos, conocimientos e inversiones, e implican diferentes potenciales de riesgo (Dwivedi et al. 2022).

2.3.4. La información la innovación integral.

La información dentro de la innovación puede clasificarse y diferenciarse en función de dimensiones como son los objetos de innovación y los grados de innovación. El tema de la innovación incluye la innovación de producto y la innovación de proceso (objeto de esta investigación), la innovación de marketing y la innovación organizativa. El nivel de información

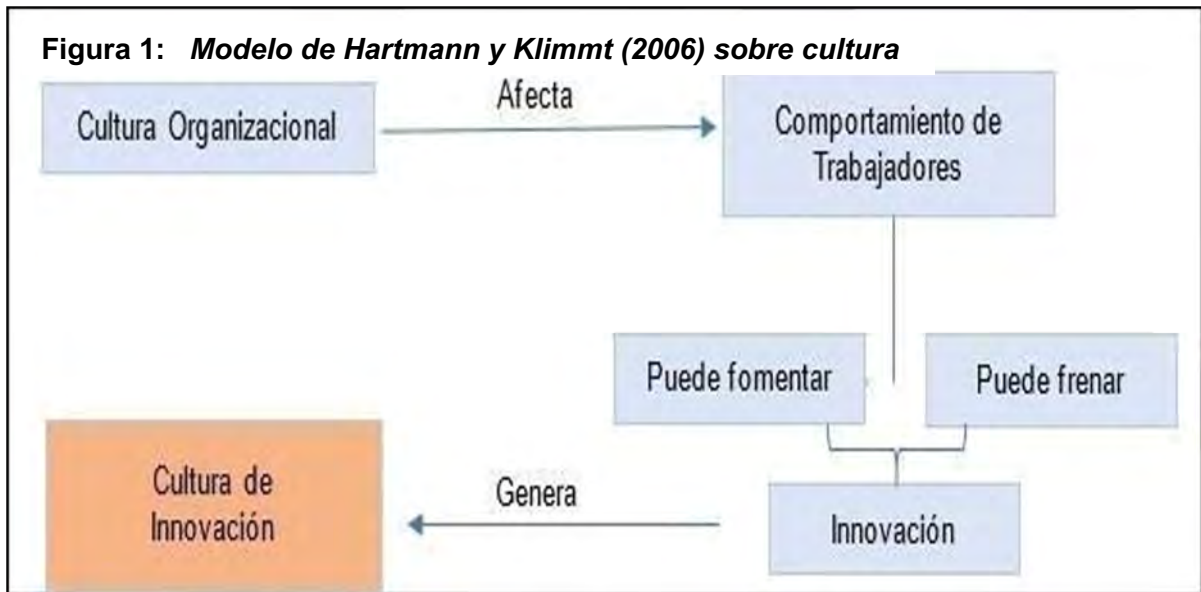
dentro de la innovación está ligado a la novedad y esta innovación ha sido calificada de perturbadora, radical, arquitectónica e incremental (Beresford et al. 2022).

La información en la innovación puede provenir de dos fuerzas, el marketing y la tecnología, y algunos productos pueden requerir discontinuidades en ambos. Por ejemplo, la innovación tecnológica puede ser incremental, arquitectónica o discontinua. Teniendo en cuenta el mercado, la innovación puede centrarse en clientes existentes, nuevos clientes en mercados emergentes o mercados emergentes (McCausland y McCausland, 2022).

Los cambios tecnológicos incrementales en el producto actual de una empresa, destinados a los clientes existentes, se conocen como innovación operativa que resulta en un producto operativo. Los cambios tecnológicos arquitectónicos o discontinuos que atraen a nuevos clientes a un mercado definido o emergente son innovaciones exploratorias. La información genera refinamiento y a la expansión de los conocimientos actuales de una manera favorable a la innovación incremental, mientras que la exploración se refiere a la experimentación y el desarrollo de nuevos conocimientos que conducen a la innovación radical y al éxito a largo plazo (Alraja et al. 2022).

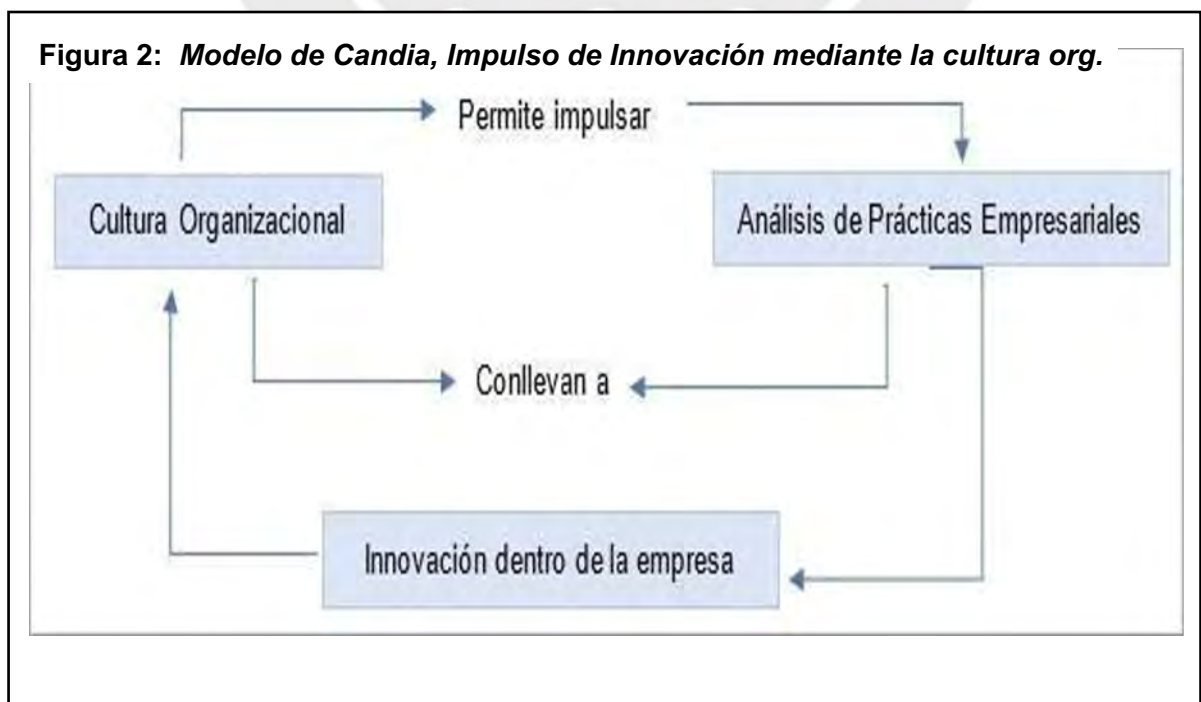
2.3.5. La relación entre capacidad de innovación y cultura organizacional.

En cuanto a la relación entre capacidad de innovación y cultura organizacional, Hartmann y Klimmt (2006) mencionan que “la cultura organizacional puede afectar el comportamiento de los trabajadores y puede fomentar o frenar la innovación en las empresas”.(ver Figura 1) Según esta teoría, se observaría la relación entre estas dos variables basada en el enfoque hacia el comportamiento de los trabajadores, haciendo que estos acepten a la innovación como un valor fundamental en la organización y creando, a partir de la cultura organizacional, el constructo de la innovación impregnada como un valor ineludible que genera una cultura de la innovación, que, a su vez, impulsa a los trabajadores de una empresa a buscar esta innovación (Hartmann y Klimmt, 2006).



Por su parte, Candía et al. mencionan las diversas formas de impulsar la innovación, mediante la cultura organizacional. Según esta teoría, se analizan prácticas empresariales que conllevan a la innovación dentro de la empresa y que serían parte de su cultura organizacional (Candía et al. 2014).

Estas serían el estímulo de un pensamiento organizacional, que busque constantes cambios para mejorar e innovar en los procesos de la empresa y una actuación por parte de la empresa, que tenga conocimiento de las fuentes existentes de innovación.(ver 2)



Del mismo modo, Naranjo y Calderón (2015) plantean que con el objetivo de obtener empresas innovadoras se tiene que transformar la cultura organizacional en una cultura innovadora.

Esto se lograría mediante la gestión de los determinantes de la cultura organizacional como los valores de la empresa, el aprendizaje organizacional y el empoderamiento. Según este esquema de transformación de la cultura, el liderazgo ocuparía un rol impulsor, debido a que motiva a los trabajadores a fortalecer valores fundamentales en la organización y es el gestor del cambio organizacional (Naranjo y Calderón, 2015) .(ver Figura 3)

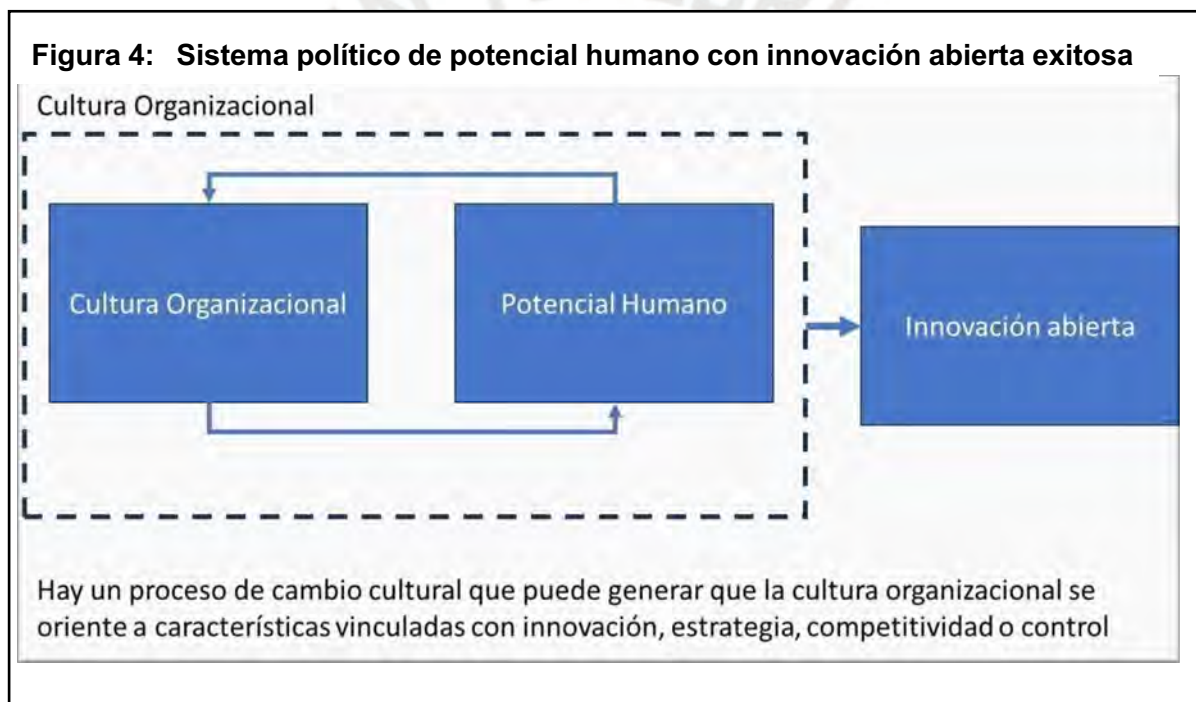


Si bien partimos de la importancia de la innovación en el desarrollo empresarial, esta innovación requerirá el estímulo de la capacidad innovadora de los colaboradores, permitiendo la transferencia de conocimiento y la capacidad de colaboración fortaleciendo así la capacidad competitiva lo que se verá reflejado en el rendimiento, la productividad, la rentabilidad y la participación en el mercado (Chesbrough, 2006).

Chesbrough (2006), en ese sentido, muestra un modelo de innovación abierta (IA) permite lo anteriormente descrito. El enfoque de la IA debate a la innovación tradicional considerada que se basa en la I+D y que requiere grandes inversiones (tiempo para la planeación y ejecución de los proyectos, capacitación y altos niveles de riesgo).

En este sentido, el modelo de IA de Álvarez y Bernal (2017) se fundamenta en el potencial humano como el pilar primordial para la innovación de la empresa:

Las flechas bidireccionales en el centro muestran cómo este potencial interactúa con otros factores relevantes dentro de la empresa. Las flechas bidireccionales en los bordes del pentaedro representan el intercambio dinámico de conocimiento entre la empresa y su entorno externo inmediato. El pentaedro indica el límite de contacto de la empresa con sus grupos de interés externos y directos, mientras que los sistemas social, cultural, económico, político, jurídico-legal y medioambiental representan el macroentorno nacional y global en el que operan las organizaciones. Todos estos elementos están interrelacionados para lograr eficazmente los objetivos organizacionales relacionados con la innovación abierta. (Álvarez, y Bernal, 2017, p. 4). (ver Figura 4).



La innovación por su naturaleza es un proceso en el que actúan diversos factores internos a la compañía, así como externos a la misma, y esta integración de factores no es automática ni mucho menos exacta en cada situación. Por ello, cada empresa innova de distintas formas. En este sentido, no existe un único modelo válido de innovación y en su efecto de cultura organizacional. Tanto las prácticas organizacionales, como el comportamiento del trabajador serán los que afectan la capacidad de innovación de la empresa.

Sin embargo, el éxito dependería de adaptar estos mecanismos dentro de la cultura organizacional y transformar la cultura organizacional a una cultura de innovación. Por tanto y con la idea de reforzar lo antes descrito en párrafos anteriores, se tomará en cuenta el modelo de Álvarez y Bernal (2017) como modelo central de la investigación, este modelo se fundamenta en el potencial humano como eje central para la innovación de la empresa. Según esta teoría, este tipo de innovación requiere del estímulo de la capacidad innovadora de los colaboradores, permitiendo la transferencia de conocimiento y la capacidad de colaboración fortaleciendo así la capacidad competitiva lo que se verá reflejado en el rendimiento, la productividad, la rentabilidad y la participación en el mercado.

Así mismo, otra razón para escoger el modelo de Álvarez y Bernal (2017) es el hecho de que en esta teoría convergen dos modelos anteriores descritos y es por ende la más completa.

Este modelo toma en consideración la propuesta de Hartmann y Klimmt (2006) que proponen que la cultura organizacional afectará el comportamiento de los trabajadores y este efecto, de ser positivo o negativo, puede fomentar o frenar la innovación en las empresas.

Además, apoya esta idea en el modelo de Naranjo y Calderón (2015), mediante los determinantes de la cultura organizacional tales como los valores de la empresa, el aprendizaje organizacional y el empowerment; con la visualización de liderazgos al interior de la organización que permita el fortalecimiento de valores fundamentales en la organización y gestionando el cambio organizacional.

En síntesis, en este capítulo se estudió la relación entre la cultura organizacional y la innovación. Además, de la importancia de ambos factores en el crecimiento o la mortalidad de las MYPES, la cual es la principal problemática. Por un lado, se planteó el problema de mortalidad de las MYPES, en algunos casos debido a problemas que se observaron en la cultura organizacional o bien en la ausencia de ésta en las empresas. De esta manera, se plantea entender la innovación como una respuesta a la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas en el mercado. De esta forma, las MYPES que lograrían de esta forma innovar, obtendrían un mayor crecimiento.

Finalmente, de entre los tres modelos presentados, se escogió el modelo de Álvarez y Bernal (2017), que será el que utilizaremos en esta investigación, basándonos en el potencial

humano y como este puede motivar la innovación en las empresas. Del mismo modo, nos apoyaremos en el modelo de Naranjo y Calderón (2015) y el de Hartmann y Klimmt (2006) mediante los determinantes de la cultura organizacional tales como los valores de la con el fin de explicar cómo se ha gestionado el cambio organizacional en la empresa Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.



CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se explicará cual es la actualidad de las MYPES en el Perú antes y después de la pandemia, explicando este punto en distintos contextos para poder entender el entorno en el que este tipo de empresas funcionan. Después se identificará los cambios que ha habido en la cultura organizacional de las empresas a lo largo del tiempo y se demostrará el cambio con un caso; por último, se abordará el tema de la innovación y lo que ha sucedido en los últimos 5 años, finalmente demostrar su situación en un caso.

1. Análisis de contexto

Este apartado trata acerca del contexto en el cual se encuentran las MYPES del Perú antes y después de la pandemia del Covid-19, explicando el tema normativo, financiero, económico, tecnológico y social en el que se encuentran este tipo de empresas.

2. Contexto Normativo de las MYPES en el Perú

La mayoría de empresas que existen en el Perú son las MYPES y estas se encuentran bajo una formalidad legal; por lo tanto, existen normas y proyectos que el estado ha promulgado con respecto a las MYPES en el Perú, como por ejemplo el proyecto de ley que promueve el desarrollo de la micro y pequeña empresa industrial presentado por la congresista Yessica Apaza, esta ley tiene como objetivos, promover el desarrollo de la micro y pequeña empresa, además de contribuir en el incremento de empleo y uso de tecnología; ampliar la cobertura de la micro y pequeña empresa industrial, y promover el apoyo de organismos públicos y privados para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de este tipo de empresas (Proyecto de Ley 7332-2020). Este proyecto se presentó en el 2021 con el fin de apoyar al desarrollo de las MYPES.

Por otro lado, si bien hay MYPES que son formales y desarrollan sus actividades de acuerdo a la ley, según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), en el 2021, época pospandemia, la tasa de informalidad laboral de la Población Económicamente Activa (PEA) en las MYPES fue de 84,2%, es por ello que el estado fomenta la formalización de las MYPES, siguiendo este punto, el artículo 36 de la ley 28015 dice “El estado fomenta la formalización de las MYPES a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior”,

logrando que el proceso de formalización de las MYPES sea más sencillo. No obstante, hasta la actualidad el porcentaje de informalidad aún es mayor.

En el aspecto legal para que una MYPE funcione y pueda acceder a los beneficios especiales laborales de la ley MYPE, estas empresas tienen que inscribirse en el registro de la micro y pequeña empresa, y cuando hagan esto los trabajadores gozarán de los derechos del Régimen Laboral Común (Gerencia Legal de la Cámara de Comercio de Lima, 2021). Esta ley ampara los derechos de los trabajadores de la MYPES ya que son parte importante de la organización. Por último, una norma legal, que abarca un campo más general, es el Decreto supremo N.º 007-2008-TR (la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE), esta ley tiene como objetivo la promoción de la competitividad y formalización de las MYPES, en todos sus marcos para así también incentivar el proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, los lineamientos que sigue esta ley son:

- Promover y desarrollar programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de las MYPE, que favorezcan a los involucrados en la organización en todos los aspectos
- Promover y hacer sencillo el proceso de consolidación y tejido empresarial, a través de la articulación inter e intrasectorial, regional y fomentar la asociatividad e integración de las MYPE con la finalidad de la generación de empleo y desarrollo económico
- Fomentar y promover el emprendimiento e intervenir apoyando a las MYPES con acciones que lleva a cabo el sector privado.
- Incentivar la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación Interinstitucional..
- Difundir la información y datos estadísticos de manera pública o privada para la promoción y conocimiento de las MYPES.
- Priorizar el uso de los recursos de promoción, financiamiento y formalización de las MYPES organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.
- Los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo. deben incluir las condiciones de equidad

- Promover la participación local de las actividades productivas de las MYPES y la implementación de políticas e instrumentos para la convergencia en los espacios regionales y locales o en las cadenas productivas y distributivas.
- Para el fortalecimiento de la MYPES, se promueve la asociatividad empresarial
- Acceso a mecanismos eficientes de protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Apoyo de organismos internacionales para el desarrollo y crecimiento de las MYPE.
- Prestación de servicios empresariales por parte de las universidades en favor al desarrollo de las MYPES.

Todas estas leyes y normativas dan a conocer el marco normativo en el que las MYPES se encuentran en la actualidad, las cuales solo el incremento de las empresas informales ha sido afecto de la pandemia del Covid-19, debido a que la tasa de creación de MYPES aumento ese año (Ministerio de la Producción, 2020). Estas leyes y normativas tienen de base el crecimiento, formalización y desarrollo de las MYPES, además de explicar los procesos legales por los que la organización tiene que pasar y los beneficios que estas pueden obtener si realizan los procesos de manera adecuada.

3. Contexto económico de las MYPES en el Perú

La pandemia del COVID 19 generó una crisis en el país, y este virus también afectó al sector empresarial, el impacto para las MYPES del sector comercio fue que la pandemia ocasionó la disminución de sus ventas y de la productividad del capital humano e incrementó de las deudas, hasta el cierre total de las empresas. (Colina-Ysea et al. 2021). Por este motivo, el Estado intervino para frenar de cierta manera el problema y generar una reactivación económica, para esto implementó las siguientes medidas (Ministerio de la Producción, 2020):

- Bono independiente (D.U N.° 33-2020), los beneficiarios fueron los trabajadores independientes y fue un subsidio de 378 soles para 780 mil hogares
- Micro empresas (D.U N.° 38-2020), los beneficiarios fueron los emprendedores y fue una subvención de 760.00 soles por 3 meses para el pago de los trabajadores.

- Planilla 35% (D.U N°38, N.° 35-2020), los beneficiarios fueron las empresas y fue un subsidio a las planillas de empresas que tengan trabajadores con salarios de hasta 1500.00 soles.
- FAE MYPE (R.M N°124-2020-EF/15), los beneficiarios fueron las MYPES y fue un fondo dado por COFIDE que daba a las MYPES la seguridad de acceder a nuevos créditos para capital de trabajo.
- Reactiva Perú (D.L N.° 1457), los beneficiarios fueron las empresas y fue créditos por más de 30,000 millones de soles para empresas que tengan clasificación normal.

Como se explicó en el marco teórico las MYPES tienen gran importancia en el ámbito laboral del país, y este ámbito laboral también sufrió consecuencias por el covid-19, según las cifras del ENAHO (2021):

Las MYPES emplearon 48.6% menos personas que el año anterior y esto fue debido al cierre masivo de negocios y la reducción tanto en la oferta como en demanda (ComexPerú, 2021). Además del impacto laboral, las MYPES también impactan en la economía del país debido a que ocupan la mayoría del porcentaje de empresas en el Perú.

De acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor realizado en el Perú, 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora (Serida et al. 2005). Lo que conlleva a que gran parte del PBI venga de las actividades de este tipo de empresa.

Estas medidas y datos presentados demuestran el contexto económico en el que se encuentran las MYPES del sector comercial en la época de la pandemia, donde se puede ver la importancia del impacto que tienen las micro y pequeñas empresas en la economía de un país.

4. Contexto político de las MYPES en el Perú

Por las nuevas políticas comerciales, el Perú ahora tiene un gran índice de exportación, y este crecimiento ha situado al Perú en uno de los países de América Latina como mayor crecimiento exportador en el 2005. Esa ampliación de la oferta exportable muestra lo que la iniciativa y la laboriosidad de medianos y pequeños empresarios puedan lograr, si se definen

e implementan estrategias articuladas y coherentes, Por otro lado, algunos acuerdos que el Perú tiene son (Félix, 2010):

- Comunidad Andina
- Asociación Latinoamericana de Integración
- Organización Mundial de Comercio
- Área de Libre Comercio de las Américas
- Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico
- Acuerdos de complementación económica, con países tales como; Brasil, Chile y México en el Marco del ALADI.
- Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América

Estos acuerdos y tratados ayudan y mejoran el funcionamiento del sector comercio del país, tanto nacionalmente como internacionalmente, dando beneficios y oportunidades a las empresas.

Durante la época de la pandemia en el Perú, hubo una crisis política y los ciudadanos empezaron a mostrar su disgusto por la situación, como por ejemplo las manifestaciones, paros y bloqueos de transportistas, por el aumento de los precios del combustible, trabajadores agrícolas afectados por el alza de los precios de los fertilizantes, familias indignadas por la subida de los alimentos, docentes descontentos por el abandono de la educación pública, el estado de emergencia decretado por el presidente Pedro Castillo, etc. (Olmos, 2022).

Este tipo de problemas, más la constante corrupción que existe en el Perú, es el contexto en el cual se encuentran las empresas del país, especialmente las MYPES del sector comercio, ya que, como se explicó anteriormente, los ciudadanos son los que conforman este tipo de empresas, y estos son los más afectados con la crisis política del país.

5. Contexto tecnológico de las MYPES en el Perú

El proceso tecnológico en las empresas ha sido un factor clave para superar problemas organizacionales en los últimos tiempos. Tal es así que, con la llegada de la pandemia y con el objetivo buscar soluciones para encontrar nuevos canales de venta y promoción, se analizaron diferentes alternativas de innovación que busquen subsanar este tipo de dificultades. Por un lado, se necesitaban encontrar nuevas tecnologías con el objetivo de lograr ahorro de tiempos e insumos en la organización.

Según Shannon, esta teoría, se analizaba el uso de estas tecnologías con el objetivo final de optimizar la información para la toma de decisiones y la posibilidad de predecir futuros problemas en la organización. Por tanto, se tenía en cuenta el uso y adaptación de estas nuevas tecnologías como mecanismo para definir el futuro de las organizaciones (Shannon, 2019).

Del mismo modo, buscando hacer frente a la normativa, de cara al COVID19 y las medidas de distanciamiento social, se analizaron diversas alternativas orientadas al uso y aplicación de las nuevas tecnologías antes descritas. Tal es el caso de las políticas de digitalización empresarial y comercio electrónico (CEPAL, 2022). Según esta teoría, estas herramientas tecnológicas, fueron las que permitieron a muchas empresas seguir funcionando ante esta situación que impedía la presencialidad. En el caso del Perú, el CEPAL menciona que las labores realizadas por el Ministerio de la Producción para llevar adelante algunas iniciativas que buscan facilitar el acceso a la digitalización de las MYPES. Por un lado, menciona al programa Kit Digital que ayuda a las MYPES a tener acceso a servicios digitales empresariales en colaboración con instituciones privadas y públicas.

En su informe, la CEPAL menciona la plataforma Tu Empresa, diseñada para mejorar la competitividad de las MYPES mediante herramientas que fortalecen las capacidades empresariales. Esta plataforma ofrece cursos orientados a la creación de ideas de negocio y a la gestión empresarial (CEPAL, 2022). A su vez, INNÓVATE PERÚ impulsa el programa Startup Perú, el cual ofrece fondos de capital semilla y apoyo para el escalamiento de emprendimientos innovadores con alto impacto (CEPAL, 2022). Finalmente, los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), proporcionados por el Ministerio de la Producción, ofrecen asesoría personalizada y servicios especializados para impulsar la transformación digital de las MYPES.

A lo largo de los años, el rol de las MYPES en el ámbito social peruano ha tomado gran importancia. Sin embargo, aún existe un gran problema que debe ser resuelto por las entidades correspondientes. Por un lado, la OIT, menciona que en el Perú la mayoría de MYPES del sector comercial aún son informales y que estas cuentan con una gran cantidad de mano de obra. Según esta información, esta mano de obra se encuentra en pésimas condiciones de trabajo, ya que reciben una nula calificación, tienen jornadas laborales muy largas y se encuentran en pésimas condiciones infraestructurales que pueden generar accidentes de gran escala (OIT, 2015).

A su vez, las MYPES han aportado el 24% al PBI (BCRP, 2017). Por lo consiguiente, analizando estas cifras y su efecto en la economía peruana se espera un enfoque gubernamental que regule este tipo de empresas y las oriente hacia la formalidad en los próximos años.

Otro de los problemas con los que tienen que lidiar las MYPES del sector comercio es el acceso al financiamiento. Bazán (2015) afirma, que:

Muchas MYPES no acceden a financiamiento por falta de garantías o vías para demostrar ingresos, y quienes lo logran enfrentan altas comisiones, tasas de interés elevadas y montos menores a los solicitados, limitando su pleno desarrollo.

En conclusión, se logra observar que existe informalidad, gran cantidad de mano de obra en malas condiciones y desconfianza crediticia hacia las MYPES, por lo que se considera que es una ardua tarea del Estado tratar de regular la situación actual de las MYPES en el país. Así mismo, podemos decir que muchas MYPES del sector comercio podrían aprovechar diferentes oportunidades y mejorar empresarialmente si deciden asociarse, ya que de sumar todos los esfuerzos en conjunto de varias de las MYPES podrían obtener mayores beneficios, así, enfrentar a otras empresas.

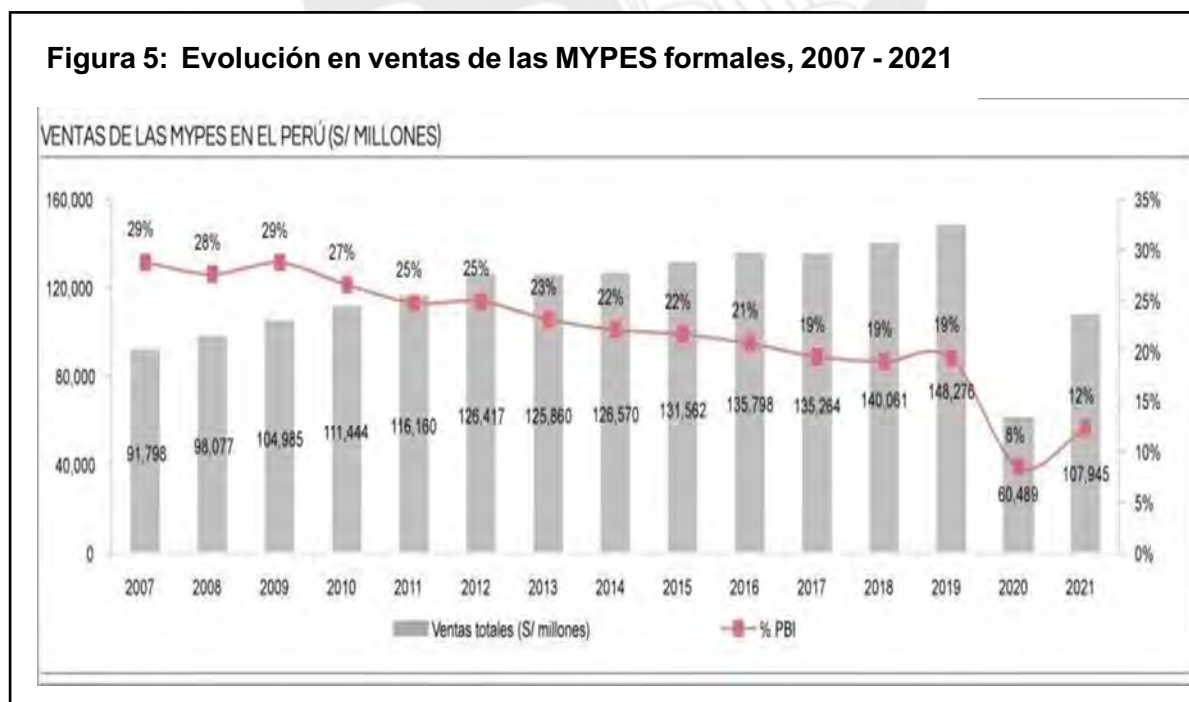
6. Dinámica comercial de las MYPES dentro del sector comercio

En este apartado, se muestran los datos y estadísticas de la dinámica de las MYPES incorporando al sector comercio de este tipo de empresas, Por último, se presenta el contexto del mercado y algunos ejemplos de los competidores que existen en este sector.

Según las estadísticas del 2010 dadas por la Dirección de Desarrollo Empresarial y Dirección General de MYPE y Cooperativas, del Ministerio de la Producción, la microempresa ocupa el 94.7% de empresas en el país, la pequeña el 4.6% y la mediana y gran empresa el 0.7%. (3952), dentro del porcentaje de las microempresas según el Ministerio de la Producción el 85.2% de estas se dedican al sector comercio y servicios (47.2% en comercio y 37% en servicios), y el 14.8% a otras actividades.

Según la SUNAT, respecto al tipo de organización de las MYPES, el 80.9% es creado por sólo una persona y el 19.1% es creada por sociedades. Por distribución geográfica la mayoría de las empresas se encuentra en la provincia de Lima y Callao y solo el 5.9% se encuentran en la selva. Respecto a la generación de empleo las MYPES generan el 62% de los empleos en el país. (SUNAT, 2010) Por último, se considera que el 50% de las MYPES quiebran antes de llegar al primer año (Ravelo, 2012).

En la Figura a continuación (Figura 5), se muestra cómo han evolucionado las ventas de las MYPYES en los últimos años, el incremento o decrecimiento de su evolución se debe a los factores tanto internos como externos de las MYPES como, su contexto, social, tecnológico, político y económico (ComexPerú, 2021).



A lo largo del tiempo, el mercado ha ido cambiando por las nuevas tecnologías, las nuevas tendencias, la forma de pensar en la sociedad, etc. y muchas de las empresas en el país no están preparadas para enfrentar este cambio es por eso que se busca que las MYPES manejen mejores conocimientos sobre la información empresarial y sobre el uso de herramientas que ayuden a su desarrollo (Romero y Guevara, 2014).

Según la superintendencia de banca y seguros AFP, las MYPES han logrado un retorno de capital de más de 15%, lo que lleva a que puedan aumentar sus préstamos con los bancos en un 350%. La consultora Arellano Márketing dice que, aunque tengan este aumento, las carteras de productos y servicios de las MYPES, no alcanzan para satisfacer las necesidades del sector. (Castillo, 2005).

Por lo expuesto y los beneficios que tienen las MYPES descritos por diversos autores, el mercado de la micro y pequeña empresa tiene un gran potencial para desarrollarse y lograr resultados positivos. Así como las MYPES abarcan la mayoría del mercado empresarial, debido a la innovación de la tecnología, en la actualidad pueden aparecer nuevos competidores, un ejemplo en el sector empresarial comercial es la creación de plataformas web de venta de ropa a bajo precio.

Una de las apps más conocidas es Shein, Shein es una tienda global minorista online que vende distinto tipo de ropa y accesorios para todo tipo de persona, esta página atiende a más de 150 países y se ha convertido en un fenómeno mundial por sus prendas y sus precios accesibles (Shein). Este es un claro ejemplo de nuevos competidores que pueden surgir por las nuevas tendencias de mercado, ya que al igual que una MYPE del sector comercial que se encarga de la venta de ropa al por menor, el consumidor puede adquirir los mismo en una empresa global online.

7. La cultura organizacional en el Perú en la actualidad

En esta sección, se abordan los cambios que ha habido en la cultura organizacional de las MYPES a lo largo del tiempo, además de ejemplificar cómo un cambio de cultura afecta a una MYPE del sector comercio.

8. Innovaciones en cuanto a la cultura organizacional

La cultura organizacional es transmitida de generación en generación, por lo que los miembros de la compañía son los encargados de transmitirla a los nuevos miembros, pero, así como está es transmitida a lo largo del tiempo las nuevas generaciones van cambiando (Allende et al. 2019).

Lo anterior quiere decir, que lo que pudo funcionar en el pasado no necesariamente lo haga ahora, es por esto, por lo que las culturas organizacionales se han ido adaptando al cambio.

En el artículo de la Universidad del Pacífico (2019) se señala que:

“Cuando las culturas organizacionales se enfocan solo en los resultados, pueden afectar su ambiente laboral, ocasionando espacios tensos, rígidos además de una alteración en el bienestar de los trabajadores.” En una cultura organizacional cuando se tiene la presión de carga de trabajo o barreras organizacionales genera que los trabajadores no se sientan inspirados ni con el tiempo más aún en el tiempo de la pandemia, los recursos y la autonomía para desarrollar habilidades y competencias para la innovación, esto afectaría al desarrollo de la empresa ya que los trabajadores son importantes para su funcionamiento y logro de metas y objetivos.

Este tipo de culturas enfocadas en los resultados, generalmente son cultura de empresas antiguas que, en sus momentos, sí pudieron haber tenido éxito, pero ahora no solo los resultados importan sino también el ambiente laboral, los tipos de proceso, los valores de la empresa, etc. Son estos nuevos factores que las culturas organizacionales de las empresas de hoy en día toman en cuenta. A continuación, se demuestra como un cambio de cultura organizacional causa un impacto en la empresa.

9. Tendencias de Cultura Organizacional en el Perú

Por su parte ComexPerú (2021) asegura que, en cuanto a Cultura organizacional de las MYPES en el Perú, según cifras de Comexperú en 2021, el 87.1% de sus trabajadores no se encontraba afiliado a ningún sistema pensionario tan solo 1.7% contaba con un seguro social (cifra similar a la registrada en 2020). También ComexPerú (2021), señala que: los

empleados de las MYPES en 2021 trabajarán 23.3 horas a la semana en promedio; sin embargo, un 19.3% trabajó más de 40 horas a la semana y un 3.6%, más de 60 horas.

Es así como las condiciones en las que estos empleados trabajan resultan algo preocupante, ya que deberíamos tener en cuenta que el capital humano es un factor determinante en productividad de las MYPES del país.

10. Capacidad de innovación en el Perú

En este apartado, se desarrolla la definición de capacidad de innovación según distintos autores asimismo se explica sus características en particular en el Perú, los tipos de innovación que existen y el rol que juega la innovación en las MYPES.

11. Evolución de la innovación en general en los últimos 5 años en el Perú

Según lo reportado por Innóvate Perú, fundado en 2014 y constituyéndose como la agencia de innovación más reciente en la región, En el año 2020, entidades como Innóvate Perú ayudaron a solventar proyectos de innovación y emprendimiento con un total de 1000 millones de soles, “De este total, 500 han sido startups y 9 clústeres pertenecientes a diferentes sectores productivos del país.” (Cubas et al. 2021, p. 84).Lo cual, subraya la importancia de estas nuevas empresas en el ecosistema económico del país y refleja una estrategia diversificada para impulsar el desarrollo económico en múltiples áreas. Este apoyo financiero no solo fortalece el espíritu emprendedor sino que también contribuye a la creación de empleo y al avance tecnológico en el Perú.

El World Bank señala que: “Pese a las inversiones realizadas para la innovación, el Perú se encuentra actualmente en el puesto 8 de 16 países en cuanto al Índice Global de Innovación “(World Bank, p. 47).

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2020), “El Perú uno de los países que menos invierte en innovación en Latinoamérica, con solo el 0.12% del PBI, estando muy por debajo del promedio de la región (0.64%)” (Ministerio de la Producción, p. 35).

Los autores Crespi y Castillo (2020) afirman que:

El Estado interviene ante las fallas de mercado que inhiben la generación de innovación, especialmente en empresas de menor tamaño, reduciendo, entre otros, la asimetría de información y las barreras financieras.(citado en Angelelli et al., 2017, p. 47).

El principal mecanismo de inversión estatal, gestionado por el Ministerio de la Producción, suele ser una agencia de innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2012), definida como una organización estatal especializada en la promoción del desarrollo y la innovación (I+D+i) empresarial (Angelelli et al., 2017, p. 47).

Por otro lado, el sector privado fomenta la innovación y el desarrollo mediante sus propios centros tecnológicos de innovación y unidades de apoyo al emprendimiento, como Krealo del grupo Credicorp y Belcorp Ventures de Belcorp. Estas entidades, en ocasiones, integran los emprendimientos que apoyan, como ocurrió con Culqui (una pasarela de pagos) que fue absorbida por el grupo Credicorp (Cubas et al. 2021, p. 98). Este enfoque no solo promueve el crecimiento y la diversificación de los negocios emergentes, sino que también fortalece la capacidad de las grandes corporaciones para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Esta sinergia entre startups y grandes empresas es esencial para el desarrollo económico sostenible y la creación de un ecosistema de innovación robusto en el país.

Además, Desarrollan programas de apoyo a emprendedores conocidos como incubadoras, cuyo objetivo es ofrecer soporte especializado y mentoría para el desarrollo del emprendimiento. Estas incubadoras acompañan a los emprendedores desde la fase de formación y conceptualización de la idea, pasando por todo el proceso de incubación, hasta el lanzamiento al mercado y su consolidación.

Además, también organizan talleres y programas que fomentan el espíritu emprendedor. (Cubas et al. 2021, p. 98). Las incubadoras son fundamentales para el ecosistema emprendedor, ya que proporcionan recursos y orientación necesarios para transformar una idea innovadora en un negocio viable. Al ofrecer soporte desde las etapas iniciales hasta la consolidación en el mercado, las incubadoras ayudan a reducir las tasas de fracaso empresarial y a incrementar la calidad y viabilidad de los nuevos negocios. Los talleres y programas adicionales no solo aportan habilidades técnicas y empresariales, sino que también inspiran y motivan a los emprendedores, creando un entorno propicio para la

innovación y el crecimiento. Este enfoque integral es esencial para fomentar un ecosistema emprendedor dinámico y sostenible

12. Capacidad de innovación en las MYPES peruanas

El autor Yang (2017) afirma que: “Para poder medir la capacidad de innovación en las MYPES peruanas se debe tener en cuenta la definición de esta.” Tal es el caso que para Yang una MYPE peruana se considera innovadora si ha creado productos nuevos o ha modificado productos actuales en los últimos tres años.(p.42).

Knight y Kim (2009) señalan que: “De igual forma quienes sugieren que la capacidad de innovar se mide con la generación de nuevos procesos, productos, servicios o ideas a nuevos mercados” (p.25).

En contraparte, Saunila (2019) indica que: “Los factores determinantes de la capacidad de innovación de las MYPES son: el liderazgo de la alta dirección, el desarrollo del conocimiento, la orientación al emprendimiento y las redes externas de contactos (networking)”, sin tomar en cuenta la generación de nuevos productos o procesos. (p.124).Teniendo en cuenta las definiciones presentadas con anterioridad, para poder medir la capacidad de innovación se tienen dos casos particulares de MYPES innovadoras en el Perú las cuales son: Daciel S.A.C. y Confecciones ByJ.

En conclusión, en este capítulo se explica el contexto de las tres variables estudiadas, la MYPES del sector comercio, la cultura organizacional y la innovación. Respecto a la variable MYPE, se dio a conocer el contexto normativo, económico, político, tecnológico y social, para poder entender la situación actual de este tipo de empresas, Siguiendo con esta variable, se explicó la dinámica que tienen la MYPES del sector comercio en el mercado, en base a estadísticas y datos, pudiendo así comprobar la gran importancia que tienen las MYPES en el país, Después se abarcó los cambios que hubo en las culturas organizacionales de las empresas y se ejemplificó cómo estos cambios tienen un impacto en las organizaciones, Por último se explicó el contexto de la innovación también ejemplificando su desarrollo en dos casos. Una vez entendido el contexto de las tres variables, se puede concluir que estas guardan relación en cómo afectan al funcionamiento de la empresa, por tal motivo en el

siguiente capítulo se explicará la metodología que tiene la presente investigación para analizar la relación de estas variables usando un estudio de caso.

13. Daciel S.A.C.

Este capítulo es acerca de la empresa Daciel S.A.C., se explica su origen, a que se dedica y la situación antes y después de la pandemia. Se escogió esta empresa debido a que hubo un cambio de cultura organizacional durante la pandemia del Covid-19, se creó nuevas estrategias y procesos innovadores que fueron capaces de mantener en operatividad la empresa, como Implementación de un proceso logístico, uso de apps para medios de pago, promoción de redes sociales, el proceso de venta se modernizó, se implementó el delivery, hubo un nuevo ambiente laboral de la empresa donde los trabajadores participaban más, etc. Asimismo, se tiene accesibilidad a la data de la empresa y comunicación directa con los miembros de la misma. En el siguiente párrafo se explicará a más detalle la organización, todo lo escrito en los siguientes párrafos es obtenido mediante entrevistas al Gerente General y a los trabajadores, cabe recalcar que las guías de entrevistas fueron validadas por expertos en los temas tratados en la investigación.(ver Anexo G)

14. Origen de Daciel S.A.C.

DACIEL S.A.C. es una organización que tiene sus orígenes en el año 1998 como una empresa familiar nombrada FYBATED, dedicada a la producción y a la venta de colchas Chenille. Luego, en el 2008, se independiza y se constituye DACIEL S.A.C. dedicada a la producción y venta de sábanas bramantes.

En el 2012, DACIEL S.A.C. se expande hacia la producción y venta de frazadas polares (por temporadas) y en el 2016 el negocio empieza a decaer por nuevos competidores y contrabando boliviano. Sin embargo, la organización apostó a expandirse hacia el mercado de forros de colchones y protectores de colchones impermeables, siendo este último su producto de bandera durante el 2020 hasta la actualidad.

Es así que actualmente cuentan con dos productos esenciales: protectores de colchón y forros de colchón, todos aquellos productos con tipos de tela de diversa textura y dos colores, gris y blanco, pero manteniendo la calidad en cada producto fabricado. Asimismo,

cuentan con diversos canales de distribución sean medios presenciales o digitales para satisfacer las necesidades del cliente.

La organización está presidida por el gerente general Pedro Melgar Medina y está constituida por tres áreas diferenciadas las cuales son empaquetado y corte, producción y ventas.

Actualmente, Daciel S.A.C. tiene como objetivo alcanzar metas organizacionales como consolidar la fuerza de ventas, fidelizar a los clientes, expandir la cartera de clientes a nivel nacional logrando incrementar clientes y el monto de ventas mensuales, ser más profesionales en la gerencia y finalmente, posicionar la marca Daciel en el país.

Su visión es ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional en el rubro de ropa de cama especializada en protectores de colchón y su misión es fabricar y vender artículos de cama de excelente calidad enfocada en la producción del colchón los valores de la empresa son:

- Integridad: Información 100% verídica de nuestros insumos y procesos.
- Innovación: Renovación de productos adaptándose a las necesidades de sus clientes.
- Confianza: Productos de calidad y ventas a crédito.
- Responsabilidad: Cumplimiento con toda la obligación en el plazo acordado.

15. Industrias Orihuela E.I.R.L.

Este capítulo es acerca de la empresa Industrias Orihuela E.I.R.L., se explica su origen, a que se dedica y la situación antes y después de la pandemia.

Se escogió esta empresa debido a que hubo un cambio de cultura organizacional durante la pandemia del Covid-19, se creó nuevas estrategias y procesos innovadores que fueron capaces de mantener en operatividad la empresa, como Implementación de un proceso logístico, uso de apps para medios de pago, promoción de redes sociales, el proceso de venta

se modernizó, se implementó el delivery, hubo un nuevo ambiente laboral de la empresa donde los trabajadores participaban más, etc. Asimismo, se tiene accesibilidad a la data de la empresa y comunicación directa con los miembros de la misma. En el siguiente párrafo, se explicará a más detalle la organización, todo lo escrito en los siguientes párrafos es obtenido mediante entrevistas al Gerente General y a los trabajadores, cabe recalcar que las guías de entrevistas fueron validadas por expertos en los temas tratados en la investigación. (ver Anexo G)

16. Origen de Industrias Orihuela E.I.R.L.

Industrias Orihuela E.I.R.L. es una organización que tiene sus orígenes en el año 1997, de forma informal, sin maquinaria ni local propios, dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario de oficina y hogar. Luego, se formalizó y se constituyó como Industrias Orihuela E.I.R.L. y lleva 23 años en el mercado.

Es así que actualmente para fidelizar la empresa hace uso de los medios de comunicación. Entre los medios que usa: están los medios sociales, la televisión, para publicitar. También hace catálogos virtuales y físicas. La organización está presidida por el gerente general José Orihuela y está constituida por tres áreas diferenciadas las cuales son planificación, producción y ventas.

Actualmente, Industrias Orihuela E.I.R.L. tiene como objetivo crecer en producción y llegar a tener más contrataciones. Su misión es que el cliente esté satisfecho con la entrega de los bienes a tiempo. La visión es que sus productos o bienes deben tener un alto estándar de calidad.

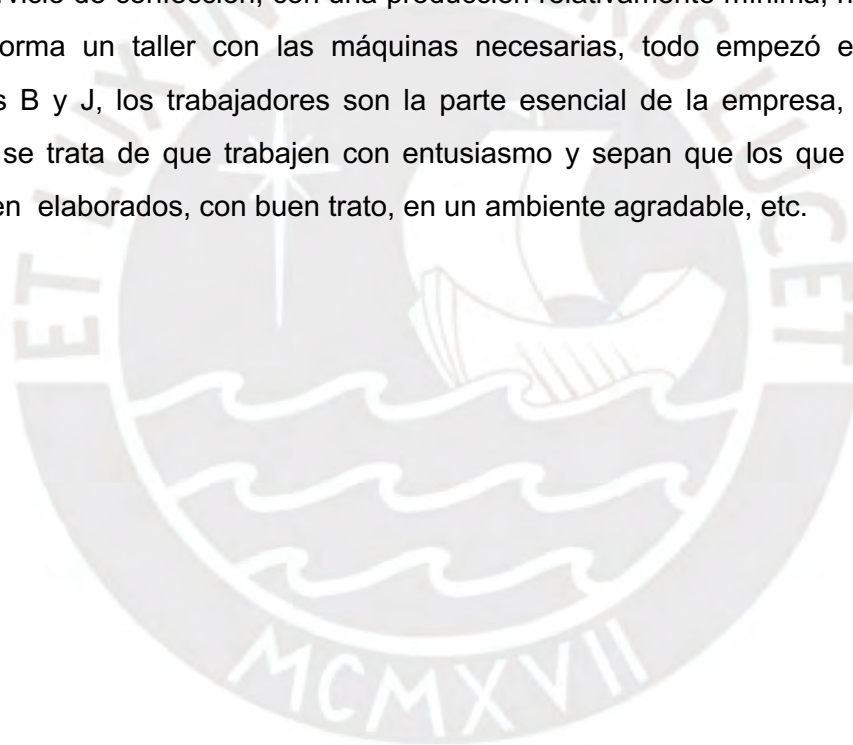
17. Confecciones B & J E.I.R.L.

Este apartado es acerca de la empresa Confecciones B & J E.I.R.L., se explica su origen, a qué se dedica y la situación antes y después de la pandemia. Se escogió esta empresa debido a que no hubo un cambio de cultura organizacional durante la pandemia del Covid-19, por lo que es un buen ejemplo que se utilizará para comparar las empresas que sí aplicaron cambios en su cultura y esta empresa que cerró y cuando abrió siguió teniendo la misma forma de trabajo. En el siguiente párrafo, se explicará a más detalle la organización, todo lo escrito en los siguientes párrafos es obtenido mediante entrevistas al Gerente General

y a los trabajadores, cabe recalcar que las guías de entrevistas fueron validadas por expertos en los temas tratados en la investigación.(ver anexo G)

18. Origen de Confecciones B & J E.I.R.L.

La empresa se dedica a la confección de prendas deportivas en lycra como ropa de baño, polos, pantalones y más, se tiene como misión de expandir nuestros productos de natación y afines, con las mejores características de calidad a nivel nacional, su visión es consolidar una empresa que esté bien financieramente y proyectar nuevos productos y líneas, la empresa se encuentra en el sector comercial y textil. La empresa empezó progresivamente buscando servicio de confección, con una producción relativamente mínima, hasta que poco a poco se forma un taller con las máquinas necesarias, todo empezó en 1998. Para Confecciones B y J, los trabajadores son la parte esencial de la empresa, con todas las limitaciones, se trata de que trabajen con entusiasmo y sepan que los que producen son productos bien elaborados, con buen trato, en un ambiente agradable, etc.



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

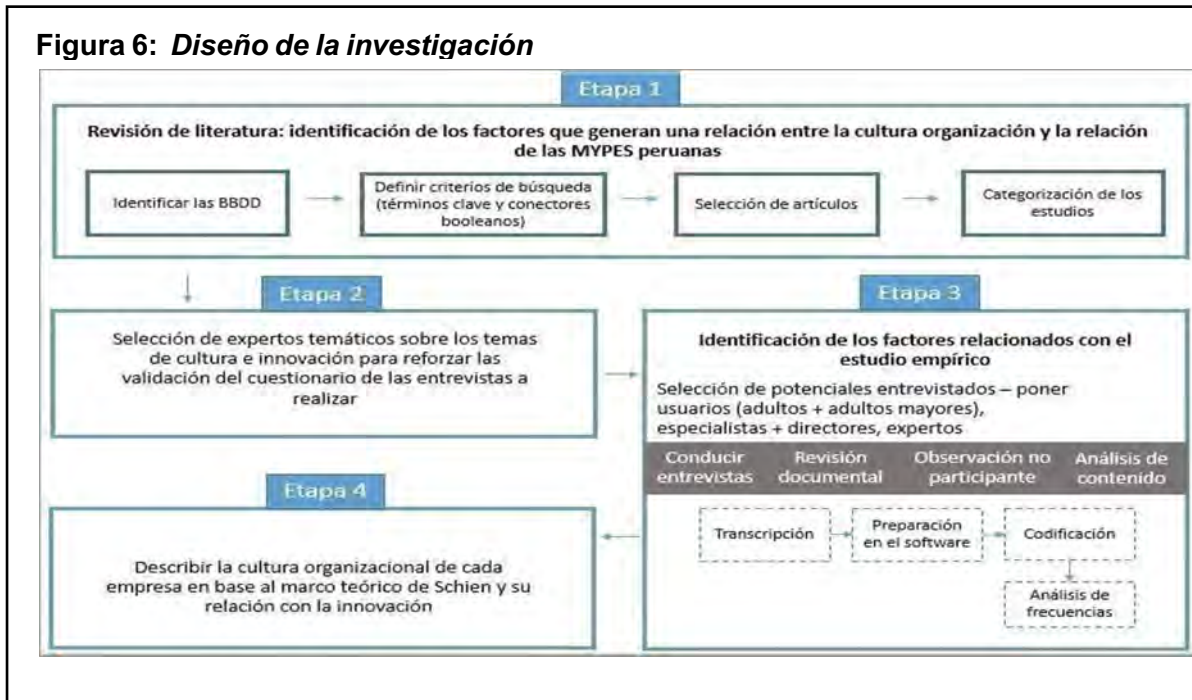
En este capítulo, se presentará el diseño de metodología de investigación. Se desarrolla la secuencia metodológica, el enfoque, el alcance y el diseño metodológico, se continúa explicando la selección muestral. Por último, se presentan las herramientas utilizadas para la recolección de la información. El objetivo que se tiene es analizar cómo se da la relación entre cultura organizacional e innovación de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L., e Industrias Orihuela E.I.R.L., utilizando el modelo de Álvarez y Bernal (2017) de innovación abierta con énfasis en el potencial humano.

Para este análisis se ha tomado en cuenta tres periodos. Por un lado, el periodo 2019, para permitirnos observar como funcionaban las empresas previo a la pandemia. Por otro lado, los años 2020 y 2021, ya que fueron los años más agitados, en cuanto a las disposiciones restrictivas de movilidad de las personas. Hecho importante, porque los negocios eran de atención presencial. Finalmente, se tomó en cuenta, el año 2022, porque fue un año de transición entre pandemia y post pandemia. En donde, estas restricciones se relajaron y las empresas pudieron volver a sus modelos de negocio original de atención presencial.

1. Secuencia metodológica

En una primera instancia, se recojere data sobre las características del sistema de gestión de la innovación y la cultura organizacional de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. y el tipo de información recolectada, a través de las entrevistas. Para de este modo, contratar con observación directa y acceso a documentos de la empresa. (ver Figura 6)

Figura 6: Diseño de la investigación



2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

Por su enfoque, la investigación es un estudio de caso múltiple. Es cualitativo, con estrategia de análisis basado en estudio de casos múltiple de corte longitudinal y diseño no experimental. Las técnicas de recolección de datos incluyen entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental.

En ese sentido, es necesario entender que este tipo de investigación cualitativa busca demostrar mediante criterios de análisis teóricos, cómo son los aspectos sociales. Este tipo de investigaciones se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. (Hernández et al. 2010, p. 418).

La técnica de la entrevista permite al investigador analizar la información y profundizar sobre temas que ayuden al propósito de la investigación. Una entrevista es un cuestionario de preguntas que otorga la facilidad a los participantes de responder de manera voluntaria y abierta, si este se encuentra de acuerdo o muestra su desacuerdo. Además, tienen la facultad de generar la posibilidad de recoger información que otorgan personas con amplio conocimiento del área de labores. La entrevista en este caso está basada en el manual Oslo. (ver Anexo G), OECDEUROSTAT (2005) y la teoría de Schein (2018).

Por su alcance, se plantea una investigación de carácter descriptivo, basado en la práctica del proceso de innovación de las MYPES mediante su cultura organizacional, específicamente en las tres MYPES analizadas: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. encargadas de producción y comercialización de sus productos, localizadas en Lima y trabajando en el rubro de comercio al por mayor y menor.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), “Un estudio descriptivo tiene como objetivo medir o recoger información sobre las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que esté bajo análisis”. Las investigaciones descriptivas buscan demostrar el nivel y las formas de las características del fenómeno y desarrollo del constructo en medio de un contexto de plazo y tiempo. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas y observaciones no participantes, estas pasan por varias fases. Primero, se transcriben estas entrevistas en un documento, y para el caso de las observaciones no participantes se recopila la información en una guía de observación. Después la transcripción utilizada es subida al software Atlas.ti donde se procesa y se codifica.(ver Anexo G)

Finalmente, el producto resultante se analiza, a partir de este punto, para asegurar la calidad del diseño, se siguió el protocolo recomendado por la Facultad de Gestión y Alta Dirección, el cual guía la elaboración y uso de consentimientos informados en entrevistas y observaciones, garantizando así la confiabilidad de la información. Además, se compararon los datos empíricos obtenidos con los factores teóricos identificados en la revisión de Yin (2018), que establece cuatro criterios esenciales para la efectividad y fiabilidad de los estudios de caso: validez del constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad. También se consultó a expertos para validar tanto el enfoque teórico como el contextual (ver Anexo G).

La adherencia a protocolos establecidos y la consulta a expertos son prácticas cruciales para asegurar la calidad y confiabilidad en investigaciones académicas. En este caso, el uso del protocolo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección asegura que los métodos de recolección de datos sean éticos y estandarizados. La comparación con los criterios de Yin (2018) refuerza la robustez del diseño del estudio, asegurando que cumple con altos estándares de validez y fiabilidad. Las consultas adicionales a expertos añaden una capa extra de validación, asegurando que tanto los aspectos teóricos como los contextuales del estudio estén bien fundamentados y sean relevantes. Estos enfoques combinados fortalecen la integridad y la credibilidad de la investigación. (ver Anexo D)

3. Selección de participantes

En este caso, la población es la misma cantidad que la muestra, no existe cálculo de la muestra por fórmula estadística y el muestreo es por conveniencia, siendo los participantes sólo aquellos que firmen de manera positiva el consentimiento informado.

La unidad de análisis para la presente investigación será las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. las cuales son MYPES encargadas de producción y comercialización de sus productos, localizadas en Lima y trabajando en el rubro de comercio al por mayor y menor. Los participantes son los trabajadores de estas empresas y los gerentes, en total son 15.

El personal de Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. son los trabajadores de la empresa, debido a que es una MYPE, el número de trabajadores es reducido y cada empresa cuenta con un total de 45 trabajadores, en el siguiente cuadro se mostrará sus puestos.(ver Figura 7,8 y 9).

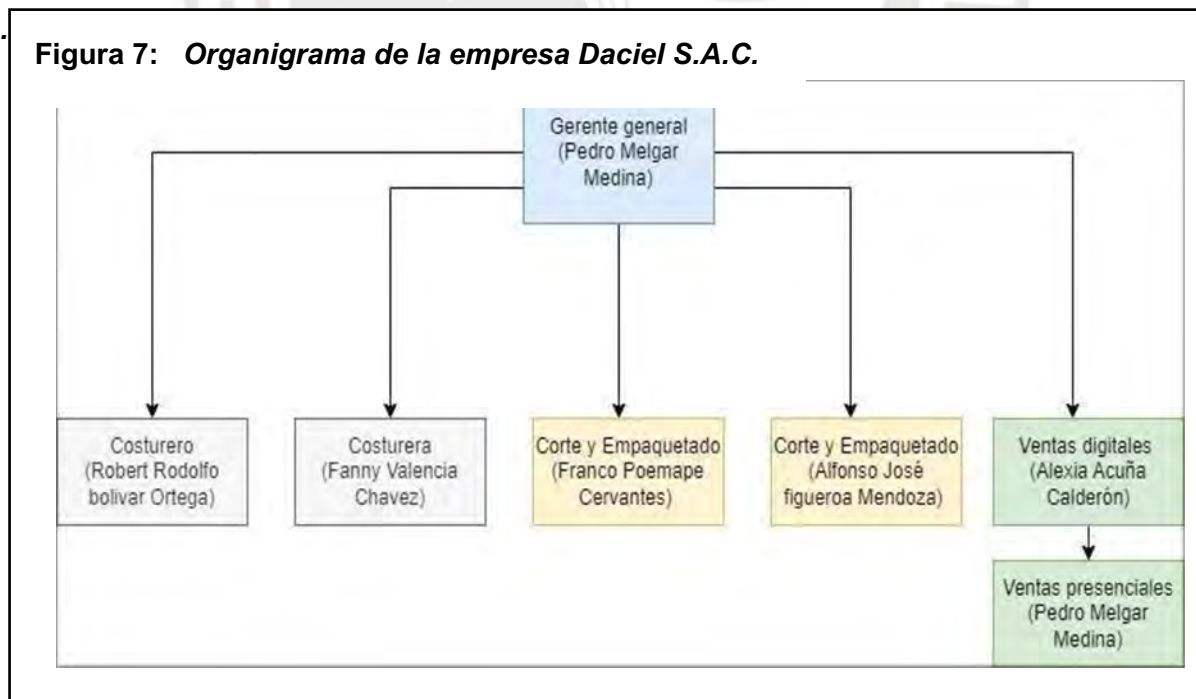


Figura 8: Organigrama de la empresa Confecciones B y J E.I.R.L

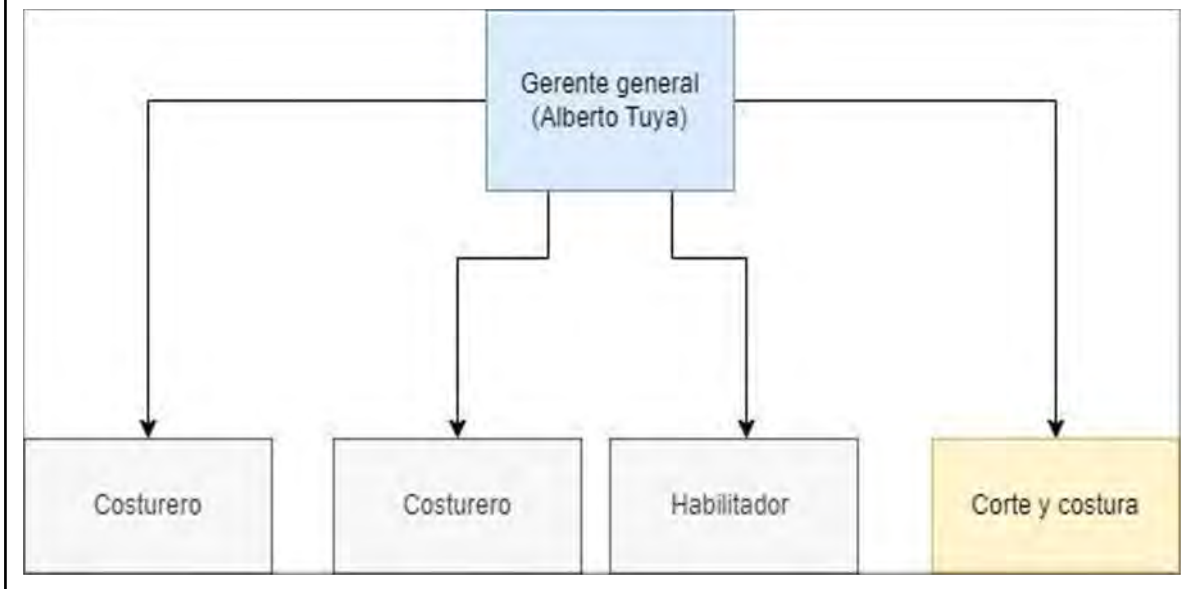
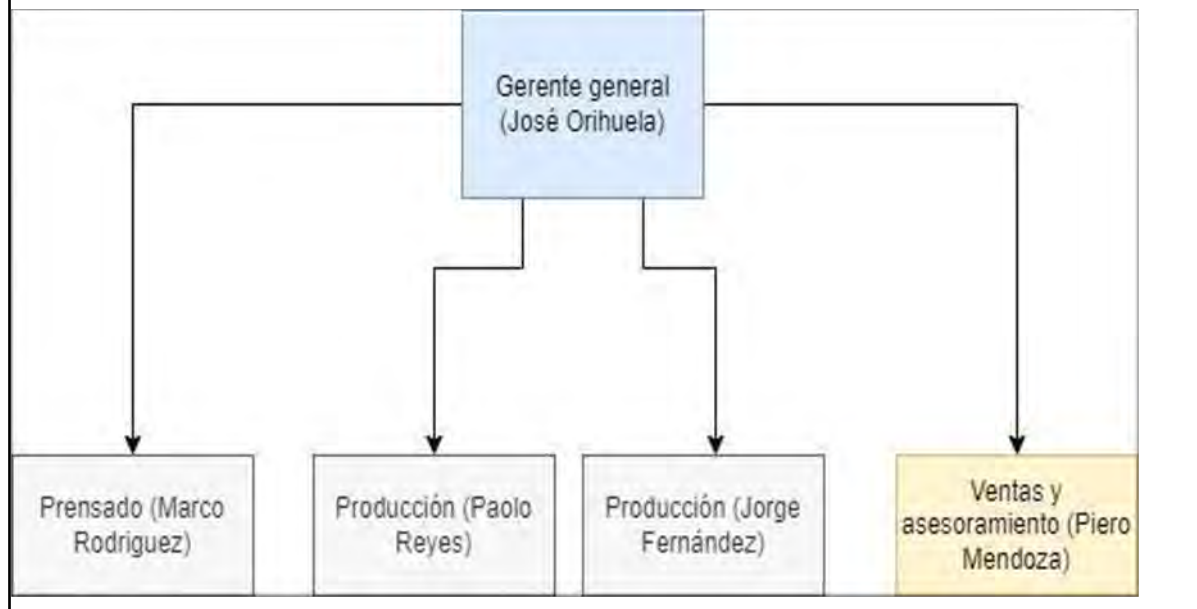


Figura 9: Organigrama de la empresa Industrias Orihuela E.I.R.L.



Las funciones de cada puesto son:

Costurero: Se encargan de unir las piezas de tela con una máquina remalladora. No se pide como requerimiento estudios, y como características debe ser una persona eficiente, que se adapte a cualquier ambiente y que trabaje bajo presión ya que en algunas ocasiones los pedidos tienen que salir rápido.

Corte y empaquetado: Estas funciones lo pueden realizar distintas personas en la organización si es necesario, pero generalmente son dos personas la que la realizan, estos se encargan de cortar la tela para unirla en la máquina, empaquetar, doblar el producto ya terminado y lo colocarlo en una bolsa con un afiche para su envío, y como características debe ser una persona eficiente, que se adapte a cualquier ambiente y que trabaje bajo presión ya que en algunas ocasiones los pedidos tienen que salir rápido.

Prensado y producción: Estas funciones lo pueden realizar distintas personas en la organización si es necesario, se encargan de hacer compactos los productos en la máquina, dar brillo y, doblar el producto ya terminado para colocarlo en una bolsa con para su envío, y como características debe ser una persona comprometida, que se adapte a cualquier ambiente y que trabaje bajo presión.

Ventas y asesoramiento: Cuenta con ciertas habilidades, experiencias y características. En principio, es sumamente importante que la persona sea honrada pues la confianza es esencial para mantener funcionando en buena forma al equipo. Asimismo, no se requiere formación académica, se considera que las habilidades necesarias para ser un buen vendedor se pueden aprender en la cancha. Por otra parte, se requiere que el vendedor tenga poder de convencimiento, pues trabaja con gran variedad de clientes: microempresarios, hoteleros, entre otros, y debe poder ser capaz de cerrar ventas.

En cuanto a habilidades específicas, es deseable que el vendedor sepa hacer ventas por llamadas telefónicas, pues este medio es bastante usado en la empresa actualmente. En cuanto al uso de nuevas tecnologías, es necesario que el vendedor tenga habilidades en manejo de redes sociales pues trabajan con herramientas digitales (Facebook, Ventas vía WhatsApp, etc.).

En cuanto a sus características personales, se espera que tenga una personalidad cooperativa: no se quiere un vendedor 'estrella' solitario, sino alguien que pueda jugar en equipo, En cuanto a su relación con el producto, deben tener conocimiento preciso y detallado sobre las características de los productos de la empresa.

Finalmente, es muy importante que tenga adaptabilidad al cambio sobre la marcha, pues es un negocio muy dinámico y las interacciones con los clientes pueden demandar reacción rápida por parte de los vendedores.

4. Teorías de análisis

La teoría de Álvarez y Bernal indica un modelo integral de conocimiento en la innovación abierta con énfasis en potencial humano, este modelo se basa en la definición de los pasos del proceso innovador, luego en la identificación al conocimiento relevante, posteriormente en seleccionar un mecanismo de integración adecuado, seguidamente en la creación de mecanismos de gobiernos eficaces a nivel interno de la empresa y finalmente en equilibrar los incentivos y el control de los datos, este modelo tiende a desarrollarse con factores que generan conocimiento mediante individuos culturizados, contenidos de comunicación, tecnologías de la comunicación y la información además de proceso de apoyo organizacional; estos factores se desarrollan en enfoques de gestión de la información empresarial, procesos y capital intelectual; la innovación abierta es el resultado entonces de la convergencia de los factores enfocados a la gestión del conocimiento por lo que se logra la mejora de productos y servicios, capacidad innovadora, desarrollo e investigación y finalmente se da la innovación abierta.

5. Técnicas de recolección de información

Para los estudios de casos, se implementaron tres técnicas de recolección de datos: documentos dados por las MYPES, entrevistas semiestructuradas y métodos de observación no participante En primer lugar, en cuanto a las entrevistas semiestructuradas, estas son de gran importancia, ya que se hacen preguntas abiertas y los participantes no limitan su respuesta (Yin, 2018). Por lo tanto, las entrevistas semiestructuradas son ideales para recopilar información permitiendo que los encuestados tengan más libertad en lo que responden. (ver Tabla C1).

Para el análisis de los hallazgos se ha dado códigos para poder identificar a cada MYPE y sus integrantes, En el caso de Daciel S.A.C., Se utiliza la abreviatura DA, el gerente tiene el código GDA y cada trabajador por orden de su entrevistas tiene los siguientes códigos: DA1,DA2,DA3,DA4.Lo mismo sucede, para el caso de la empresa Industrias Orihuela E.I.R.L., que tiene el código OI, el gerente tiene el código GIO, y cada trabajador tiene los siguientes códigos: O1,IO2,IO3,IO4. Por último, el código para la empresa Confecciones B & J E.I.R.L. es CI, el código del gerente es GCI y cada trabajador tiene los siguientes códigos: CI1, CI2, CI3, CI4. Esto se puede ver, de manera más específica en el Anexo G.

Por otro lado, hemos realizado observaciones de campo como recurso para tomar notas de campo sobre las actividades de las personas y su comportamiento en el lugar de investigación. La principal característica de este tipo de observación (ver tabla C1) es que no interfiere en las actividades de los sujetos de investigación. En cambio, permanece al margen, analizando lo que está sucediendo. De esta manera, ayudan a identificar características visibles y discretas que se transmiten a través de interacciones humanas en eventos sin que sean reemplazadas por humanos.

Finalmente, es importante resaltar que, tanto para el desarrollo de los datos encontrados en entrevistas como para su análisis, se ha utilizado el programa Atlas.ti, el cual ha permitido identificar los códigos más relevantes en las respuestas del personal y gerentes de las MYPES.

6. Codificación

En *"The Coding Manual for Qualitative Researchers"* Saldaña (2021), se ofrece orientación detallada sobre diferentes tipos de codificación, incluida la codificación "in vivo" dentro de los Métodos Elementales. La codificación "in vivo", sería el primer ciclo de codificación realizada para este trabajo. Este tipo de codificación, implica la asignación de etiquetas que reflejan las palabras exactas de los participantes en lugar de traducirlas o reformularlas. Esto es parte de su enfoque más amplio para capturar la autenticidad y la riqueza de los datos cualitativos en el análisis (Saldaña, 2021).

En este sentido, para el trabajo se llevaron realizó primero una codificación abierta con los códigos que han sido identificados en la revisión de la literatura. Además de una segunda codificación hicimos un contraste a través de un "focused coding". El cual es un proceso

iterativo y reflexivo que involucra volver a los datos, comparar, contrastar y buscar patrones y conexiones más profundas. A medida que las categorías centrales se desarrollan y se entienden mejor, se construye una teoría fundamentada que está arraigada en los datos mismos, lo que proporciona una explicación coherente y basada en evidencia para el fenómeno estudiado (Charmaz, 2014).

A partir de esta codificación, en el trabajo se utilizarán revelan diversas tendencias que contrastan la información presentada. Lo que sugiere que se corrobora lo sugerido en el trabajo de investigación en torno a cómo se ha generado la Innovación Empresarial a través de la Cultura Organizacional en la MYPES peruanas y su efecto en el crecimiento de este tipo de empresas.

7. Evaluación de la validez y confiabilidad

Para validar los datos e información de las entrevistas, se utilizó la opinión de expertos que se obtuvo mediante entrevistas, los temas que se abordaron fueron la innovación, diseño metodológico,

MYPES, cultura organizacional, crecimiento y una cultura orientada a innovación.

Los entrevistados fueron:

- Fernando Espinoza Pazos, profesor de la universidad Pontificia Universidad Católica del Perú, especialista en dirección estratégica y crecimiento en micro y pequeñas empresas.
- César Cordova, CEO y Fundador NEW ID Solutions, Director de proyectos en FKT Consultores, especialista en innovación.
- Martha Patricia Puente De La Vega Mendigure Magíster en Sociología con Mención en Sociología de las Organizaciones, especialista en innovación.
- Irene Maria Julia Vera Arica Magister en Administración. Diploma en Administración.

El conjunto de preguntas en la guía de entrevista fueron evaluadas por expertos, para verificar la pertinencia de estas entorno a los objetivos de investigación. Es decir, se necesitaba conocer si los expertos estaban de acuerdo en que las preguntas sean adecuadas para analizar la cultura y la innovación en las MYPES analizadas en el proyecto. Además, se requería saber si las preguntas eran claras y precisas. En ese sentido, los expertos nos ayudaron a depurar la cantidad de preguntas. Finalmente nos quedamos con un total de 30 preguntas entre la Guía para los Gerentes y la Guía para los trabajadores, las cuales se muestran en el Anexo G.

8. Ética de la investigación

En todo momento, se respetará la confidencialidad de los datos recogidos, así como la información de doble vía con los entes encargados en la empresa para el fin investigativo. Se crearán consentimientos informados dado el caso sea requerido en el proceso investigativo ante las personas involucradas en el proceso de recolección de datos. Se dará una retroalimentación de los resultados a la empresa al final de la intervención.

El consentimiento informado es el permiso en donde el entrevistado señala que de manera voluntaria y sin algún tipo de coacción o persuasión va a participar dando información verídica y dentro de lo realmente interesante con el tema.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, mostraremos los resultados de la información recolectada y con ello generamos el procesamiento de los datos para su posterior análisis.

1. Análisis de datos

En este apartado, se presenta la información acerca de los códigos recabados de las entrevistas de los empleados y gerentes de las empresas Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. Para obtener esa información se utilizó el software Atlas.ti; En consecuencia, de un total de 46 códigos, se seleccionó los códigos que representan el 75% de la frecuencia. Esto permitió identificar los códigos más relevantes o repetidos de las tres MYPES estudiadas.

1.1. Análisis de enraizamiento

De acuerdo al análisis de enraizamiento, los códigos más frecuentes que tienen mayor frecuencia y relevancia son 23, Dentro de estos, los que tienen mayor nivel de enraizamiento son 8, los cuales son:

INNOVACIÓN:

Aportar ideas Innovadoras

Incorporación de mobiliario

Mayor espacio físico

Metas en la empresa

CULTURA:

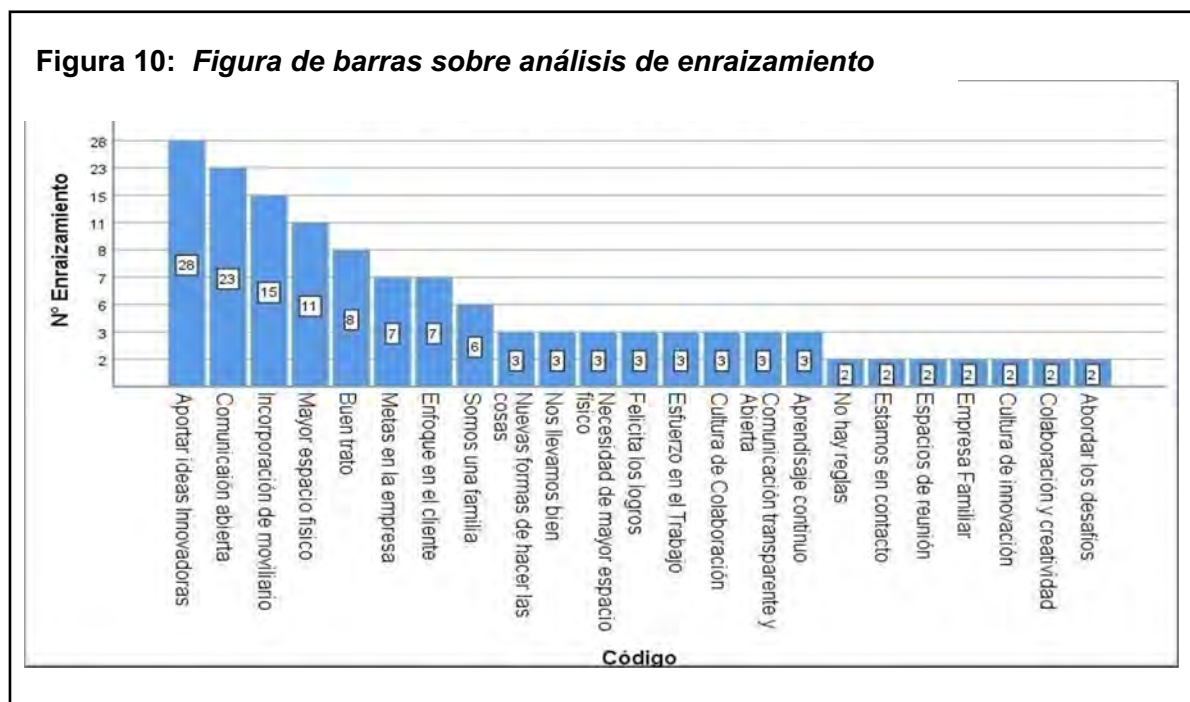
Buen trato

Comunicación abierta

Enfoque en el cliente

Somos una familia

A manera de síntesis, la figura 10 presenta el enraizamiento de los códigos relacionados con cultura e innovación



2. La cultura organizacional e innovación de las empresas en contexto pre pandemia

Luego de la recolección de los datos, se procedió a revisar los cambios y en ese sentido se observó que las MYPES, antes y después de la pandemia, han sufrido diversos cambios. A modo de diagnóstico, se encontró que antes de la pandemia las MYPES tenían una cultura caracterizada por tener un pensamiento anticuado, Esto se evidencia en lo comentado por el entrevistado CI4: “Debemos cambiar la forma de pensar atrasada, eso no nos dejó funcionar en pandemia y eso hasta ahorita nos retiene. Se tiene que innovar para llegar al mismo nivel que la competencia o un nivel superior” (CI4, Confecciones B & J E.I.R.L.).

Se llevo a cabo una observación del proceso (ver Tabla C1) en el cual se tomaban las decisiones y mediante la entrevista se verificó que las MYPES en ese momento, veían los resultados y la situación de sus organizaciones basándose solamente en el rendimiento de las ventas. Esto se refleja en lo indicado por el gerente de la MYPE Daciel S.A.C., refiriéndose a cómo medían sus resultados antes de la pandemia: “Antes era solo lo económico, pero

ahora se ampliado la visión y ahora es de distinta forma” (Gerente, Daciel S.A.C.). (ver Anexo D).

Además, se observó que los gerentes de las empresas, tenían un pensamiento muy conformista, es decir no aspiraban a un crecimiento en las organizaciones. Las ventas eran realizadas solo con el método boca a boca, el marketing boca a boca es “Darles a las personas una buena razón para hablar sobre un producto y luego facilitar la posibilidad de que dicha conversación tenga lugar” (Gomez, 2010, p. 1). En otras palabras, los dueños ofrecían sus productos, y esperaban que sus clientes los recomienden a otros para tener más ventas. Además, es importante agregar que solo ellos eran los encargados de este proceso.

Otro punto importante es que, las organizaciones eran cerradas, es decir los gerentes toman todas las decisiones y realizan múltiples funciones como: producción, logística, ventas, servicio al cliente y entrega de pedidos, etc.). Esto se ve reflejado en la entrevista al gerente de Industrias Orihuela: Creo que sí, durante la pandemia yo creía que como era el jefe entonces las decisiones estaban a mi cargo. Ahora no pienso así, ellos saben que pueden hablar conmigo cuando deseen. (Gerente, Industrias Orihuela E.I.R.L.). Esta situación era la causante de que en las MYPES no existiese un ambiente propicio en el cual los trabajadores se pudiesen expresar u opinar sobre la realidad y las decisiones de estas organizaciones.

Las empresas no invertían sus ganancias en mejoras, estas MYPES solo contaban con un espacio de trabajo que cumplía la función de taller y almacén, no se generaban stocks y no había un sistema de control, todo se basaba por lo que los dueños consideraban que estaba bien o mal. Antes se registraba lo económico con una contabilidad básica, viendo el aumento de capital en la diferencia de los activos con los pasivos. (Gerente, Daciel S.A.C.). Finalmente, la tecnología no estaba presente en las MYPES y se utilizaban herramientas básicas para el registro de información, ventas y producción.(ver Anexo E).

3. La cultura organizacional e innovación de las empresas en contexto durante la pandemia.

Durante la pandemia, muchas Mypes enfrentaron desafíos significativos, pero algunas lograron destacarse por su resiliencia y capacidad de adaptación. Un ejemplo notable podría ser "Confecciones B y J".Esta se dedica a la fabricación y venta de Muebles para el hogar y empresas. A pesar de las dificultades económicas generadas por la pandemia, esta Mype

logró mantenerse a flote, pese a no tener un cambio cultural y mantener una cultura conservadora.

En contraparte, el éxito de Daciel S.A.C. durante la pandemia fue su capacidad para identificar nuevas oportunidades en medio de la crisis. Aprovecharon la creciente conciencia ambiental de los consumidores y adaptaron rápidamente su estrategia comercial para satisfacer la demanda creciente de productos ecológicos y sostenibles.

Así mismo, Industrias Orihuela implementó medidas eficaces para garantizar la seguridad de sus empleados y clientes, como protocolos de higiene mejorados y opciones de entrega sin contacto. Estas acciones no solo protegieron la salud de su personal y clientes, sino que también generaron confianza en la marca.

Estas dos Mypes demostraron agilidad al diversificar su línea de productos y explorar nuevos canales de distribución, como la venta en línea y asociaciones estratégicas con empresas afines. Esto les permitió llegar a nuevos mercados y mantener un flujo constante de ingresos.

Sin embargo, Confecciones B y J es un ejemplo destacado de una Mype que no solo sobrevivió a la pandemia, sino que también prosperó a su manera al adaptarse a su manera conservadora y mantener su fuerte compromiso con la sostenibilidad y la seguridad que le daba el seguir con las operaciones en la manera que siempre la hacían.

4. La cultura organizacional e innovación de las empresas en contexto postpandemia

“El Perú y otros países implementaron medidas extremas para frenar el contagio del COVID-19, lo que paralizó la economía global, afectando más severamente al Perú por haber actuado antes y de forma más estricta.” (ESAN, 2020). Con esta cita se entiende como la pandemia del covid19 estaba afectando a todo el mundo, y el Perú también sufrió esas consecuencias, una de las medidas implementadas fue el confinamiento social lo cual ocasionó que varias empresas cerraran.

Para que Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L. puedan sobrevivir a la pandemia los dueños tuvieron que cambiar la manera en la que manejaba la empresa. Una de las frases

más impactantes de las entrevistas fueron del gerente de la empresa Daciel S.A.C. y de un trabajador de Industrias Orihuela:

“Me abrieron los ojos a las nuevas tendencias y cambios que se vienen suscitando a nivel empresarial, como, por ejemplo, las nuevas redes sociales que tenemos, el uso de un celular en el taller, aunque esta idea suene simple antes no lo teníamos”

(GDA, Daciel S.A.C.).

“Muchas cosas nuevas han mejorado también en cuanto a formas de entrega mayormente y de pago, mi trabajo se ha vuelto más eficiente con estas nuevas máquinas y yo estoy feliz” (IO2, Industrias Orihuela).

Donde se puede ver que el cambio de cultura organizacional enfocada en la innovación ha causado un impacto dentro de la empresa y en cómo piensan sus integrantes.

Sin embargo, Confecciones B & J E.I.R.L. no realizó cambio alguno, por lo cual no funcionó durante la pandemia y la empresa sigue operando de mismo modo. Esto se ha evidenciado en palabras del Gerente y de un Trabajador de Confecciones B & J E.I.R.L. “Actualmente no planeo realizar cambios en la organización, porque no tengo los recursos necesarios para hacerlo y porque considero que el statu quo es lo mejor para la empresa en este momento” (GCI, Confecciones B & J E.I.R.L.). “Propondría que el jefe cambie un poco su manera tradicional de actuar, porque ante situaciones nuevas que van siempre cambiando como en la pandemia, no nos podemos quedar como siempre hemos estado, eso tiene que cambiar. Claro que tendríamos que mejorar procesos, en entregas tiene que haber más enfoque en delivery y venta online y la maquinaria debe ser actualizada y mejorada para estas a raya” (CI3, Confecciones B & J E.I.R.L.).

En cuanto a los resultados sobre los cambios en la cultura organizacional de las empresas Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L., se obtuvo que, en el caso de la estructura organizacional, encontramos que uno de los principales cambios que hicieron las empresas fue en su cultura organizacional enfocada a la Innovación.

Como se explicó en párrafos anteriores, esta era una cultura cerrada. Debido a la pandemia, los gerentes tuvieron que adaptarse a las nuevas tendencias, escuchar a sus trabajadores, dar apertura e innovar en cuanto a sus procesos para que estas MYPES puedan

sobrevivir. Esto se evidencia, en la entrevista al gerente de Daciel S.A.C.: “Se podría decir que al escucharlos y ver sus ideas me abrieron los ojos a las nuevas tendencias y cambios que se vienen suscitando a nivel empresarial” (GDA, Daciel S.A.C.).

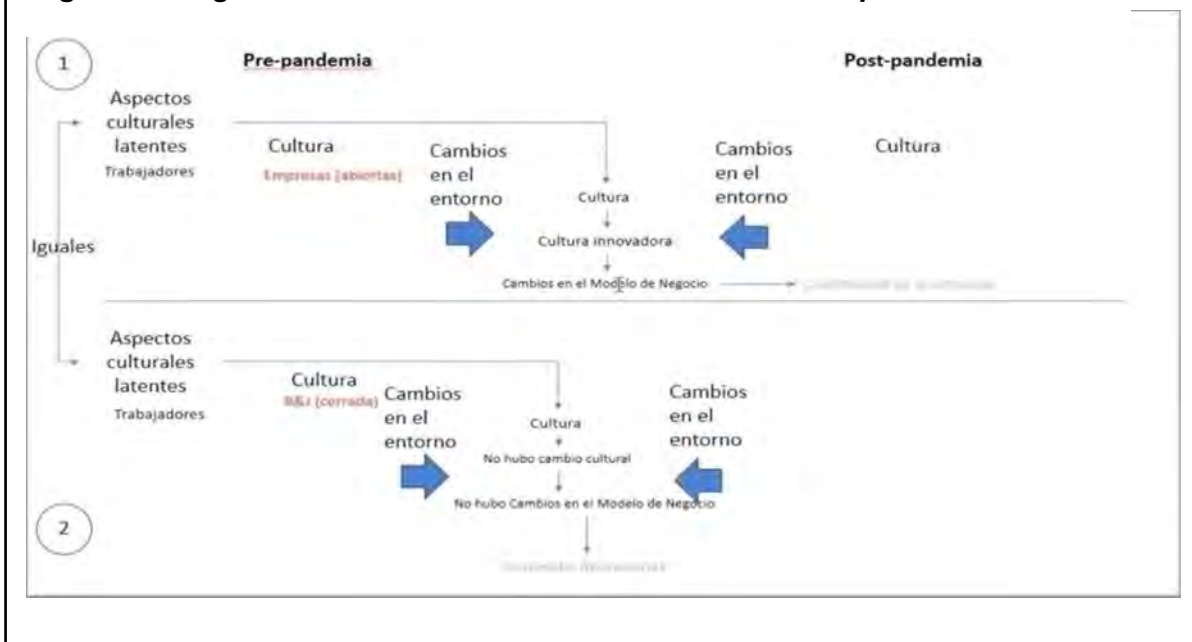
La comunicación con sus empleados se volvió más abierta, ahora los empleados podían opinar y dar ideas para mejorar los procesos en las empresas, lo que dio resultados positivos como el aumento de ventas o una producción eficiente.

Otro cambio que hubo, fue que los gerentes empezaron a confiar más en sus trabajadores y dejaron de realizar todas las funciones en la empresa y se enfocó en las importantes como gestionar y controlar los procesos de la empresa. la mentalidad conformista que tenían los gerentes cambió y se enfocó en crear estrategias para que la empresa siga creciendo, como indicó el Gerente de Industrias Orihuela: “a empresa sigue creciendo así que vamos a ir poniendo en práctica nuevas ideas poco a poco.” (GIO, Industrias Orihuela). Esto muestra, que tiene la visión de seguir creciendo y mejorando.

Por otro lado, la empresa Confecciones B & J E.I.R.L. no optó por un cambio de cultura lo que significa que el gerente sigue realizando todas las funciones y es el encargado de la toma de todas las decisiones en la empresa, esto se pudo concluir debido a las respuestas de los trabajadores de esta empresa, ya que ellos opinan que no comparten sus ideas y solo acatan ordenes: “Pero es muy cerrado eso sí, en cuanto al manejo de la empresa siempre toma decisiones tajante es y no es mucho de escuchar ideas nuevas, quiere conservar las cosas como han estado siempre y eso no nos ayuda a tener más clientes” (CI3, Confecciones B & J E.I.R.L.). Es decir, tienen una comunicación cerrada. Esto genera que esta última empresa tenga problemas de comunicación, falta de orden y una producción deficiente.

En un escenario lógico y acorde a la Teoría vista en este proyecto y reforzada con la data recolectada en las otras dos MYPES analizadas: Daciel SAC e Industrias Orihuela, en un escenario ideal se desarrollaría un valor cultural abierto a la innovación. Sin embargo, en el caso testigo de la micro empresa Confecciones B & J E.I.R.L.). en que hubiese en la MYPE Confecciones B & J E.I.R.L. no fue este el caso. Encontrando así como hallazgo, que una cultura cerrada, en este caso impuesta por el Gerente, fue la que impidió cambiar el modelo de negocio, a pesar del contexto sucedido en la pandemia y el ideal de los trabajadores en pro a la innovación fue la que impidió esta transformación y suspendió las operaciones. (ver Figura 11).

Figura 11: Figura sobre el motivo de continuidad de las empresas analizadas



Tal como se ha observado en este proyecto, según la literatura analizada, se sostiene que las empresas que tienen orientación hacia una cultura abierta que permite la innovación, conlleva a estas a seguirse desarrollando. Tal es el caso de las MYPES Daciel SAC e Industrias Orihuela. Sin embargo, no necesariamente este camino es por el cual transitan todas las empresas. Como se ha visto en el caso de la MYPE Confecciones B & J E.I.R.L., se ha encontrado que la cultura cerrada fue provista e influenciada por el gerente y fue esta cultura la que se vio impuesta, la del dueño de la empresa, y no la cultura abierta que los trabajadores traían con valores culturales abiertos orientados a la innovación. En esta tensión, lo que se impuso fue los valores culturales del dueño y por eso no se pudo transitar por la línea que sugiere la literatura sobre cultura e innovación.

Por otro lado, a nivel de satisfacción laboral encontramos que las empresas Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L., han tenido diversos cambios en el manejo de la toma de decisiones, anteriormente en tiempos pre pandemia, los gerentes eran un poco individualistas en la toma de decisiones en la empresa y no recibían consejos de terceros, ya sea familia o trabajadores. Es decir, la toma de decisiones era unilateral y provenía únicamente de los gerentes generales, ahora ha cambiado la visión y aceptan ideas de colaboradores y familiares. Así mismo, en el ambiente laboral, abren el diálogo a consultas e indicaciones por parte de sus colaboradores tomando en cuenta siempre las ideas que estos propongan.

El ambiente laboral también innovó y tuvo mejoras en cuanto al pensamiento y forma de actuar de los gerentes de Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L. debido a la pandemia. Este cambio trajo consigo apertura de conversaciones y consultas por parte de los gerentes a sus colaboradores acerca de materiales y calidades de productos a utilizar. Esto con el fin de que los colaboradores se sientan más cómodos trabajando en su ambiente laboral. En el caso de Confecciones B y J, hemos podido concluir por la entrevista del gerente, que este piensa que sí tiene una comunicación abierta con sus trabajadores; Sin embargo, sus trabajadores responden que no tienen espacio para expresar sus ideas en la empresa: “Creo que puede haber espacio para mejorar la comunicación. A veces siento que no siempre estamos en la misma página en cuanto a las expectativas o prioridades del trabajo” (CI1, Confecciones B & J E.I.R.L.).

En cuanto a la innovación propiamente dicha, notamos que las herramientas de innovación en la empresa Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L. han tenido diversos procesos de cambio e innovación a lo largo de la pandemia, por un lado, se dio la renovación de todo el taller, en cuanto a maquinaria:” El activo que se ha adquirido, se podría decir, que es la renovación total del equipo de máquinas por unas nuevas de última generación” (GDA, Daciel S.A.C.).

Actualmente, Daciel S.A.C. maneja 5 máquinas: 3 remalladoras y 2 máquinas de costura rectas, estas han sido renovadas al 100% y son semiautomáticas. Por su parte, Industrias Orihuela E.I.R.L. ha dado mantenimiento a toda su maquinaria: “Siempre están poniendo cuidado a ello, incorporando nuevas máquinas y dándoles mantenimiento” (IO3, Industrias Orihuela).

Así mismo, destacó en la innovación en marketing durante la pandemia mediante la adopción de redes sociales y plataformas digitales para promocionar sus productos. Este movimiento les permitió no solo mantener su contacto con clientes previos sino también atraer nuevos compradores a través de campañas de sostenibilidad.

Así mismo, en el caso de Daciel S.A.C. en cuanto a cambios en depósitos, durante la pandemia adquirieron un nuevo almacén en un ambiente aparte, anteriormente solo manejaban un pequeño depósito en el tercer piso en el mismo lugar de su taller. La apertura de este nuevo espacio fue de mucha utilidad, dado que, por el volumen de suministro en sus acolchados de napa siliconada, que son productos de gran volumen, necesitaban más espacio. En cuanto a inventario aproximado actual, Daciel S.A.C. cuenta con un stock de 160

rollos de acolchado y cerca de 100 rollos de impermeable y la misma cantidad de tela. Por su parte Industrias Orihuela E.I.R.L. cuenta con procedimientos complementarios, como es el caso de 55 normativas de procesos productivos al estilo japonés implementados en su planta. Así mismo, ha invertido en tecnología y activos, aparte se hizo un aumento de capital.

El gerente de Daciel S.A.C., no tiene en mente alquilar talleres y tercerizar, sin embargo, en un principio durante la pandemia se había propuesto la idea de tercerizar, pero por volumen no se hizo factible.

Daciel S.A.C. actualmente se considera una empresa abierta al cambio “Por supuesto que sí me encuentro abierto al cambio, ese es un gran aporte que han hecho los trabajadores a la empresa, se podría decir que al escucharlos y ver sus ideas me abrieron los ojos” (GDA de Daciel S.A.C.).

Daciel S.A.C. en la actualidad no cuenta con un portafolio de proyectos previsto, sin embargo, recibe la influencia en términos de desarrollo e innovación a comparación con otros negocios similares.

Un ejemplo de lo anteriormente mencionado es el negocio de un amigo del gerente de Daciel S.A.C. que produce almohadas y que tiene una nueva flota para transporte, idea que el gerente se proyecta a futuro tener.

En el caso de Industrias Orihuela E.I.R.L., la empresa cuenta con un depósito, almacén de accesorios o artículos de achacador de muebles. Tiene cuatro talleres propios y no piensa aperturar nuevos talleres aún.

En el caso de Confecciones B & J E.I.R.L., ellos no trabajaron durante la pandemia y no realizaron cambios en el taller o máquinas. Por ello, que en las entrevistas podemos observar que todos los trabajadores y el gerente se quejan de que no existe un orden en la empresa y que el problema surge desde antes de la pandemia: “Pero creo que puede haber espacio para mejorar la comunicación. A veces siento que no siempre estamos en la misma página en cuanto a las expectativas o prioridades del trabajo, lo que puede generar confusiones o retrasos” (CI1. Confecciones B & J E.I.R.L.).(ver anexo G) También, no aplicaron un nuevo sistema de comunicación, por lo que no existe manera en la que los trabajadores se comuniquen con el jefe si no están presencialmente “Siento que no siempre

puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato. Siento que la organización no siempre nos alienta a opinar y aportar ideas, y en ocasiones tengo la impresión de que algunas sugerencias o críticas pueden ser mal recibidas” (CI3, Confecciones B & J E.I.R.L.), lo que ha ocasionado problemas anteriormente e incluso sigue siendo una limitación en la actualidad.

Así mismo, No supo aprovechar las oportunidades en marketing digital, y debido a su estructura organizacional más rígida, no implementó nuevas formas de promoción. Esta falta de innovación en marketing limitó su capacidad de competir durante la pandemia y afectó negativamente su crecimiento.

Otro punto importante, es que, aunque la manera de vender haya cambiado por la pandemia a una manera virtual, Confecciones B & J E.I.R.L. sigue teniendo como única manera de venta la forma presencial: “El jefe a veces, se cierra en su idea y pues en pandemia por eso nos quedamos, por ejemplo, el jefe no quiso poner delivery ni venta online solo cerro y tuvimos que cancelar nuevos proyectos a entregar en fechas próximas” (CI4, Confecciones B & J E.I.R.L.).

Por último, cuando se preguntó en que puede mejorar la empresa las respuestas fueron orden y producción, ya que el gerente sigue enfocando sus resultados en las ventas, no se da cuenta que puede mejorar sus procesos para que su producción aumente y, así, seguir creciendo.

Otro de los procesos que aún están en camino de cambio es el de los resultados en términos de ingresos y ventas, estos aún se calculan de forma empírica a través del nivel de activos que maneja, esto sucede en las tres empresas estudiadas. En cuanto a la rotación y ubicación por área de los trabajadores, estos son supervisados constantemente, pero se les da apertura de manejar su propio criterio, se revisa sus aptitudes y desempeño para rotarlos en las diferentes áreas.

Actualmente la innovación adquirida por las empresas excepto Confecciones B & J E.I.R.L., es el manejo aplicaciones de pago y transferencia, sin embargo, aún no cuentan con software logístico y se contabilizan a través de uno de los trabajadores que indica el saldo de materiales que tienen al día, esta situación se plantea cambiar y proponer un área específica para el manejo de inventario y posteriormente el uso de un software.

En torno a las influencias externas, las empresas estudiadas excepto Confecciones B & J E.I.R.L. reciben lo último en tendencias de internet, pero no cuenta con un área especializada en recolección de datos. Así mismo, se considera que, si bien el crecimiento se ha duplicado, aún se puede mejorar en cuanto a importaciones en materias primas. (ver Anexo F) Sin embargo, de las empresas estudiadas excepto Confecciones B & J E.I.R.L. manejan temas de comercio internacional y se proyecta una asesoría externa para resolver esta dificultad. En el caso de Confecciones B y J E.I.R.L. por el momento no cuenta con ningún canal virtual.

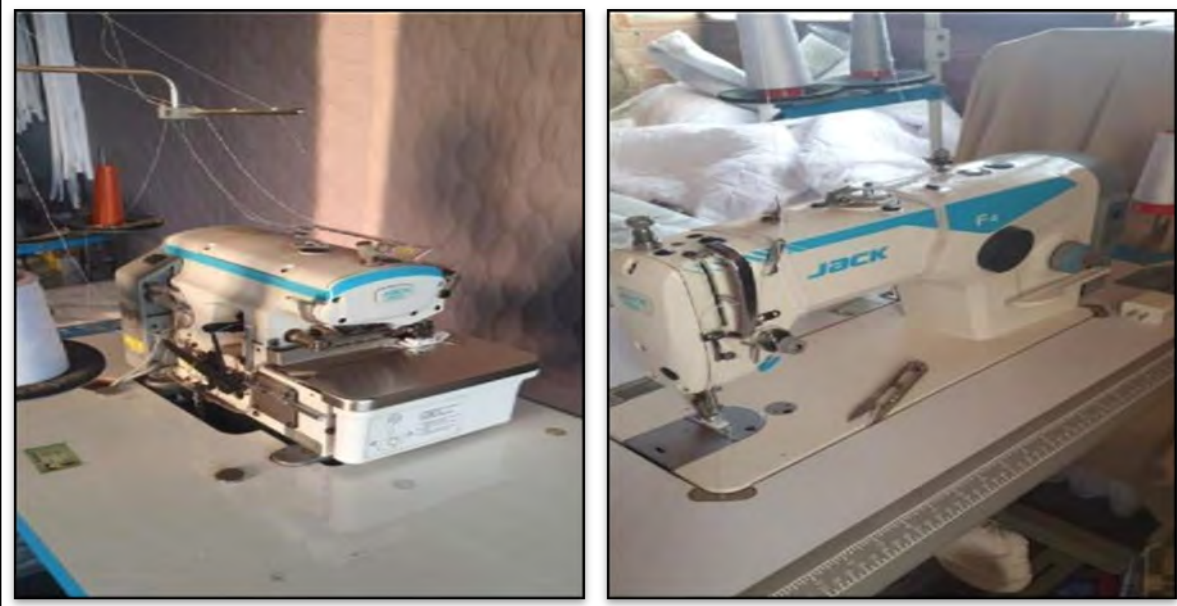
También, ha habido un cambio en cuanto a los canales de venta y Delivery. Por ejemplo, el gerente de Daciel S.A.C. tiene un celular especializado para la empresa: “El uso de un celular en el taller, aunque esta idea suene simple antes no lo teníamos, y solo teniendo este teléfono del taller y grupos donde comunicarnos a cualquier hora nos ayuda bastante” (GDA, Daciel S.A.C.) así como el del área de Ventas y Taller y la comunicación de Daciel S.A.C. se da a través de esos medios. Daciel S.A.C. recientemente añadió nuevos canales de venta y delivery, ya que actualmente maneja su propio WhatsApp y Facebook Business para otorgar una respuesta más rápida y una cercanía con el cliente.

En el caso de Industrias Orihuela E.I.R.L., hay mucho más deliveries que antes y ahora tienen teletrabajo. Los trabajadores perciben en las dos MYPES que aplicaron cambios, que estos cambios han influido en su trabajo y que se sienten satisfechos con esta nueva modalidad de trabajo. “Me inspiran a hacer mi trabajo de manera innovadora porque me hace sentir que tengo herramientas más modernas y eficientes a mi disposición para realizar mi trabajo de manera más rápida y efectiva.”(DA2,Daciel S.A.C.).Por el lado de Industrias Orihuela E.I.R.L., esto se evidencia en la entrevista e incluso motiva a los trabajadores a sentirse parte de la organización: “Han mejorado las máquinas y eso me inspira yo trato siempre de poner de mi parte y comparto ideas nuevas que veo por ahí en el Tiktok o Facebook” (IO2,Industrias Orihuela E.I.R.L.). Sin embargo, la empresa que no hizo ningún cambio tiene quejas por parte de sus trabajadores porque consideran que los canales de venta tradicionales resultan no tan prácticos en la actualidad.

En cuanto a la información recogida sobre la comunicación en Industrias Orihuela E.I.R.L. se tuvieron respuestas positivas sobre las tareas que realiza la empresa, la mayoría de las respuestas en la entrevista se resalta que los trabajadores sí disponen de herramientas y de equipos necesarios para el desempeño de las funciones de la mejor manera (ver Figura 11), ello le permite a la mayoría de los trabajadores realizar funciones que están claramente

definidas, además de brindarles capacitaciones para mejorar en sus competencias y habilidades.(ver Anexo F y Figura 12). Así mismo, implementó herramientas de digitalización como un sistema CRM para la gestión de clientes y campañas de email marketing, lo que optimizó su capacidad para seguir presentes en el mercado y fortalecer la relación con los consumidores.

Figura 12: Fotos de las máquinas, tomadas en la observación no participante



Sobre las capacidades directivas en el caso de las tres MYPES estudiadas, sobre la variable cultura organizacional la mayoría señaló en las entrevistas, que sí considera que los principales valores de la organización son positivos: El valor principal de nuestra empresa es la honestidad, no es solo un valor, es un gran activo de nuestra empresa. Otro valor muy importante es el apoyo, siempre en Daciel S.A.C. si una persona tiene un inconveniente, no entiende algo, tiene problemas lo apoyamos en todo aspecto, por ejemplo, si una persona falta por una emergencia todo el equipo se une y hacemos la tarea” (GDA, Daciel S.A.C.). Así mismo en Industrias Orihuela E.I.R.L. El principal valor es la unidad, se eligieron los valores con el ideal de fomentar la idea de que somos un equipo. Se inspira y motiva a los colaboradores siempre, ya que se prioriza mucho la cordialidad y el respeto. Considero que, si se trabaja a gusto, hay confianza, y se genera una buena comunicación y mayor productividad (GIO, Industrias Orihuela E.I.R.L.).

Además, describen que el ambiente laboral en la organización es positivo, la mayoría ha manifestado que sí se sienten cómodos trabajando en la organización o cree que hay algo que se podría mejorar para que se sienta más satisfecho. En el caso de Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L., que aplicaron nuevas estrategias de innovación, sus trabajadores señalan que la relación con el jefe es buena y muchos señalan que ha mejorado, indican que tienen más confianza con él, afirman que sí se les está brindando retroalimentación: “El jefe nos da toda la confianza para poder opinar o dar ideas, si se ha dado ideas porque como nosotros la necesidad te hace tener ideas”(DA3, Daciel S.A.C.). De igual forma, en Industrias Orihuela E.I.R.L.: “Me he sentido con la suficiente confianza de decir lo que pienso. Siempre me he sentido respaldado claro, de todas formas, siempre con respeto hacia el jefe y los superiores. Mis ideas y aportes siempre han sido escuchados y puestos en práctica (IO2, Industrias Orihuela E.I.R.L.).

El trabajo de campo para conocer el nivel de identidad dentro de la cultura organizacional, dieron como resultado que la mayoría efectivamente si comparten los valores de la empresa de manera positiva. En cuanto a los cambios que ha habido en la organización a partir de la pandemia, los trabajadores han afirmado que ellos han influido en su desarrollo; Además. indican que se sienten satisfechos con esta nueva modalidad de trabajo, señalan que ahora se les dan reconocimientos por buen desempeño: “En la empresa celebran nuestros logros y aprendizajes. Creemos que es importante reconocer y celebrar el arduo trabajo y dedicación, ya que ponernos bastante de eso en el trabajo para tener la calidad que ofrecemos” (DA1, Daciel S.A.C.). También en Industrias Orihuela E.I.R.L.: “Se les da comisiones o bonos dependiendo de los resultados, algunos beneficios que la empresa les pueda brindar y también los felicitamos públicamente” (GIO, Industrias Orihuela E.I.R.L.).

Se encontró que el reconocimiento y los incentivos dentro de la cultura organizacional en las MYPES es importante, ya que los participantes en la entrevista han señalado que los motiva a hacer un buen trabajo: “Escuchar nuestras opiniones y a responder a nuestras preguntas. Nos da retroalimentación y nos motiva a seguir mejorando.” (DA2, Daciel S.A.C.). Así mismo, en Industrias Orihuela E.I.R.L.: “Se inspira y motiva a los colaboradores siempre, ya que se prioriza mucho la cordialidad y el respeto” (GIO, Industrias Orihuela E.I.R.L.).

También, afirman que les dan facilidades respecto a horarios lo que antes no tenían, y esto les permiten superar obstáculos para alcanzar sus objetivos, ya que sí disponen de todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera positiva, también

aseguran que el supervisor le proporciona información oportuna sobre sus tareas lo cual les permite tener una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización. Por otro lado, en Confecciones B & J E.I.R.L., los trabajadores expresan no estar conformes con su salario, no poder desarrollarse en su puesto y no tener un ambiente laboral propicio que incentive el trabajo en equipo. Sin embargo, no tienen una mala imagen de la empresa.

En los resultados, en el caso de Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L. afirman que la comunicación es preferiblemente formal: “Siempre hay respeto ante todo hay mucha formalidad, pero no hay una comunicación abierta entre el jefe y nosotros”. (CI4, Confecciones B & J E.I.R.L.). es decir, tiene que seguir pautas determinadas para comunicarse y existen ocasiones en las que se comunica de manera informal, es decir, conversa o se relaciona con sus colegas para tratar temas que no estén relacionados a la empresa, de igual modo han considerado que puede comunicarse de forma adecuada con su jefe a pesar que existe una mínima barrera en específica. Por su parte, Daciel S.A.C. presenta una comunicación informal y de carácter amical.

Sobre el nivel de información en la innovación integral los participantes de la entrevista han señalado que si creen que se recibe información necesaria para actualizar sus conocimientos: Creo que se debería fomentar más la retroalimentación y la colaboración entre colegas y departamentos, ya que esto ayudaría a construir un ambiente de confianza y colaboración, y a su vez, podría dar lugar a nuevas ideas e innovaciones (DA2, Daciel S.A.C.). Por su parte, Industrias Orihuela E.I.R.L.: “Sí estamos abiertos al cambio, porque ahora que la enfermedad ha pasado he visto que necesito tener un pensamiento más abierto y crear nuevas ideas para hacer crecer mi empresa” (IO3, Industrias Orihuela E.I.R.L.). Esto demuestra, que para desempeñar sus funciones con sus ideas que generalmente son escuchadas, ya que ahora disponen de mecanismos de comunicación efectivos con sus superiores y compañeros de trabajo sobre todo cuando se le ocurren las ideas.

Estos datos encontrados nos permiten afirmar acerca de la cultura organizacional, que existe una adecuada comunicación, existen capacidades directivas, hay identidad entre los trabajadores para con la empresa, sienten que son reconocidos y tienen incentivos, además aceptan la contribución personal de los trabajadores de ideas para la innovación. Por tanto, la cultura organizacional es positiva, por otro lado, se destacan los cambios en la información

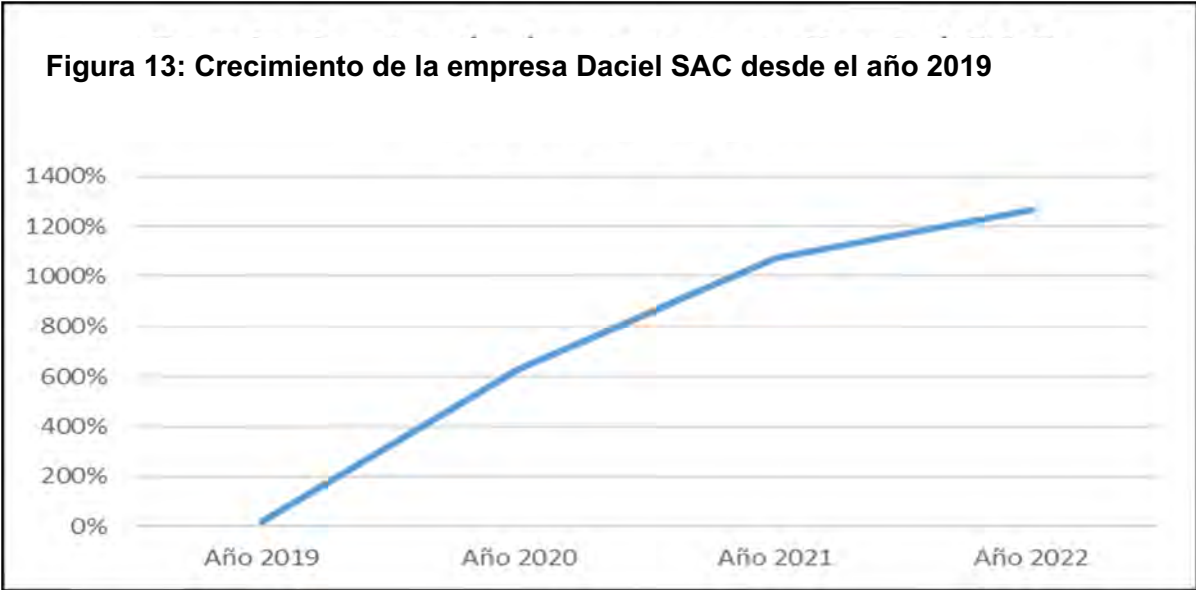
direccionada a la innovación integral. Por tanto, afirmamos que la cultura organizacional ha mejorado de manera positiva con la innovación integral.

5. Impacto de ventas en las MYPES

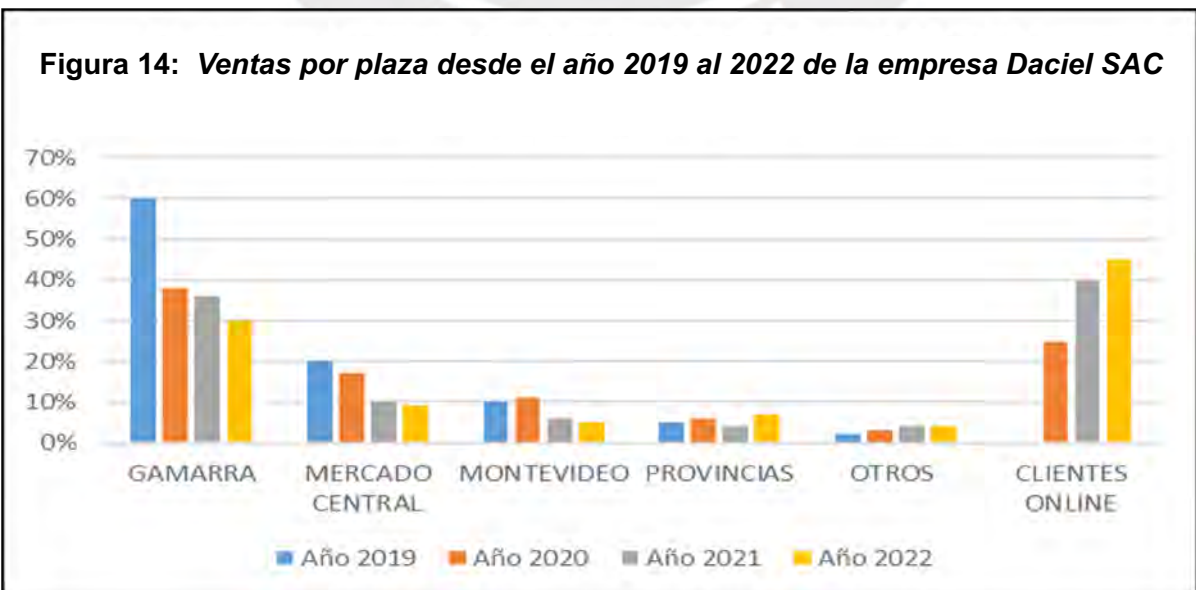
Después de la pandemia, las MYPES realizaron cambios dentro de sus organizaciones, específicamente Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L., según lo analizado con las entrevistas, observaciones y documentación financiera dada por las organizaciones, su principal cambio de dio entorno a su Cultura Organizacional. Debido a cómo este cambio enfocado en la innovación, generó buenos resultados en sus ventas anuales.(ver anexo D)

Por otro lado, en el caso de la MYPE Confecciones B y J, esta organización no aplicó ningún cambio en su Cultura Organizacional ni tampoco innovó e incluso sigue operando como lo hacía anteriormente. El impacto de los cambios realizados, se puede verificar por medio de la información de sus Estados Financieros, a los cuales tuvimos acceso limitado. Específicamente, en los que dan cuenta de las ventas y los porcentajes anuales en los cuales estas incrementan antes y después de la pandemia.

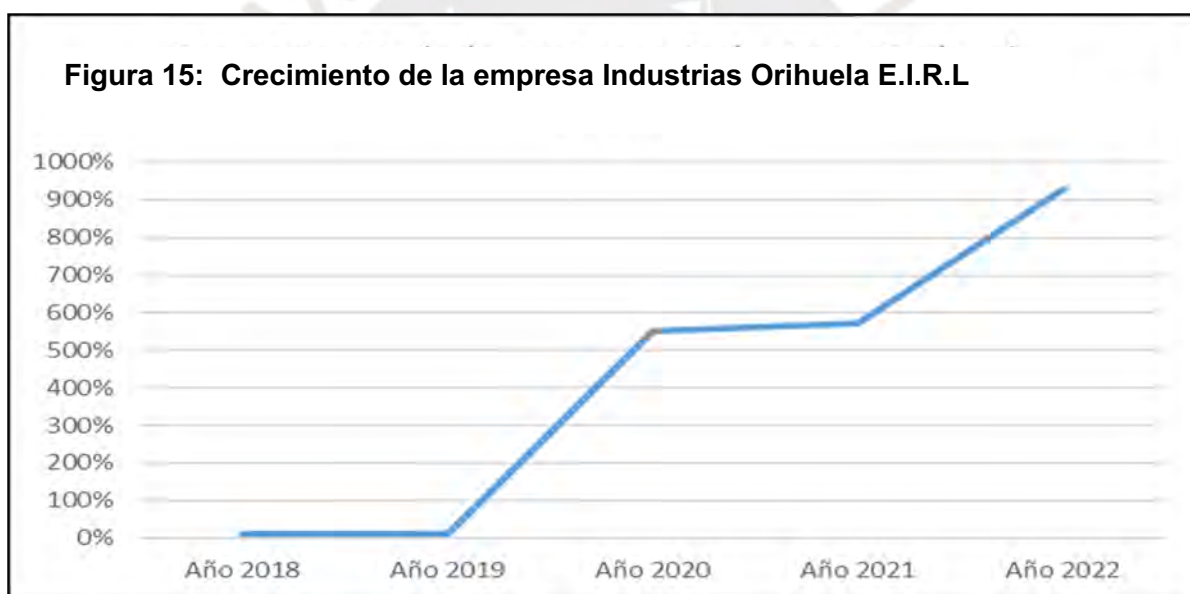
En primer lugar, se tiene a la empresa Daciel S.A.C. que muestra un gran incremento en sus ventas, se comparó las ventas de cada año desde el 2019 y cuánto han crecido desde que aplicaron los cambios entorno a una Cultura basada en la Innovación. En la (Figura 13), se puede ver que hay un gran incremento desde el 2019, que ha alcanzado más de un 300% de lo que se vendía antes de la pandemia. Es así, como se observa que este incremento fue consecuencia del cambio Innovador en la Cultura de Daciel S.A.C., ya que factores como costo de materia prima, precio en los productos o por factores exteriores a la empresa no han cambiado. (ver Figura 13).



Un cambio importante que hizo Daciel S.A.C. y que ayudó a que sucediera este incremento en ventas es la implementación del canal de ventas online y el delivery. Este aumento, se puede ver en las estadísticas de ventas por plaza de la MYPE (Figura 11). En este caso, se puede ver como al pasar de los años el canal online va teniendo mayor porcentaje de ventas, siendo su primer medio de ventas en la actualidad. Esto se dio, gracias a que cuando la Cultura Organizacional cambió, afincándose en la innovación, el gerente dio lugar a un ambiente donde se comparten ideas y se opina sobre mejoras, abriendo paso a un pensamiento innovador por parte de los trabajadores que resultó en la apertura de un nuevo canal de ventas. (ver Figura 14)

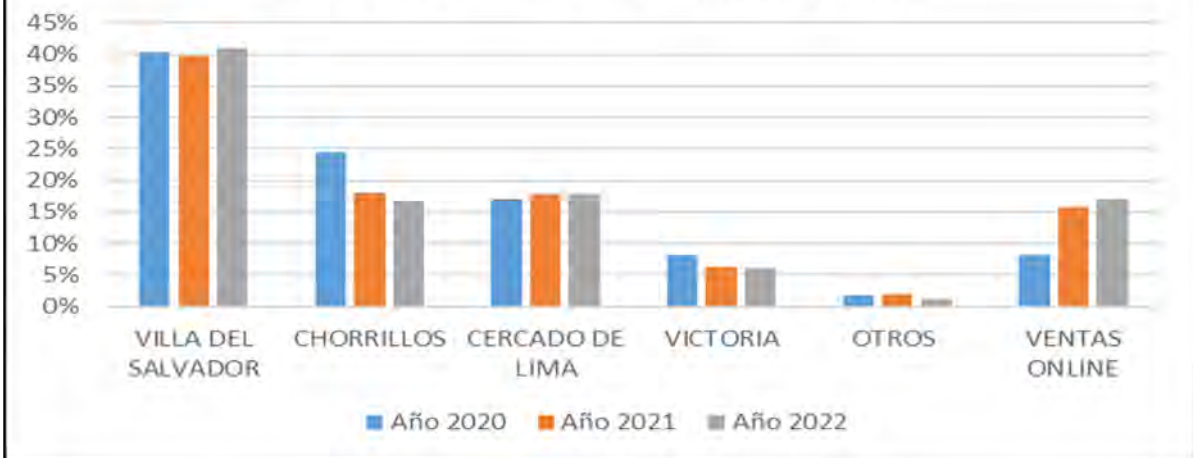


Lo mismo sucedió para la MYPE Industrias Orihuela E.I.R.L., esta organización también realizó cambios en su cultura con un enfoque innovador y el impacto de estos cambios se ven reflejados en el cuadro que se muestra a continuación (Figura 14), Esta empresa también muestra un gran aumento en sus ventas comparado a lo que se vendía antes de la pandemia. Si bien se puede apreciar en el Figura, en los años 2020-2021 es donde empieza el gran crecimiento y en el año 2022, ya se ve el aumento relevante. Debido a que, en los años 2020-2021 se estaba dando el cambio de Cultura en base a la Innovación, se examinaron nuevas tendencias, se dieron apertura a nuevas ideas y se aplicaron cambios durante estos años, dando como consecuencia buenos resultados. Es necesario aclarar, que estos incrementos se dan a partir de los cambios hechos después de la pandemia (ver Figura 15).



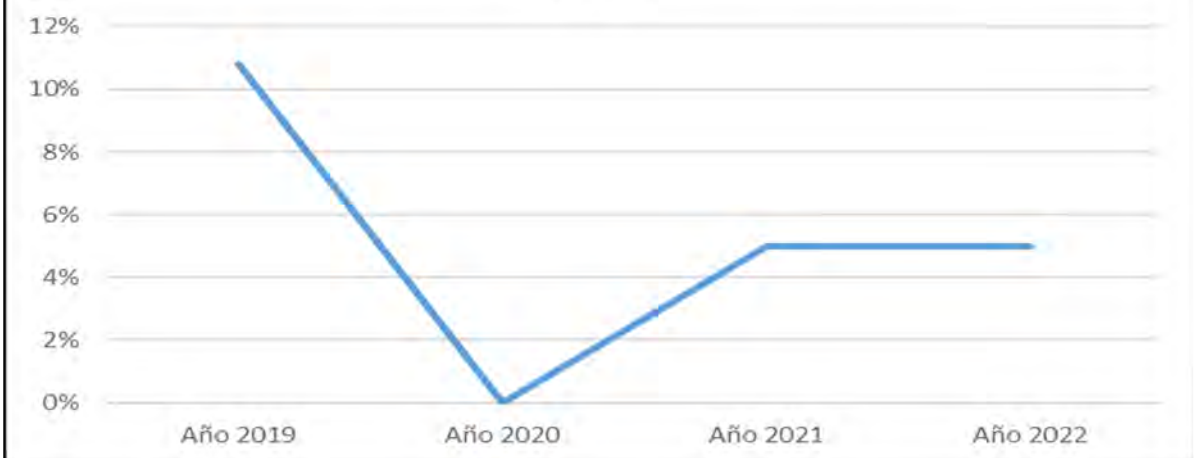
En el caso de ventas por plaza, la situación en cuanto a ventas de industrias Orihuela E.I.R.L. es un poco distinta. Esto se debe, a que los principales cambios se dieron en sus puntos de ventas, en comparación a Daciel S.A.C. Esta MYPE, enfocó su cultura innovadora en un cambio en cuanto a canales de ventas físicos, utilizando estrategias de ventas sugeridas por los trabajadores de la organización y por las decisiones tomadas por los integrantes de la empresa en conjunto. Un ejemplo de las ideas, fueron las promociones y remodelación en las tiendas que atrajo a una cantidad numerosa de nuevos clientes. (ver Figura 16).

Figura 16: Ventas por plaza desde el año 2020 al 2022 la empresa Industrias Orihuela E.I.R.L

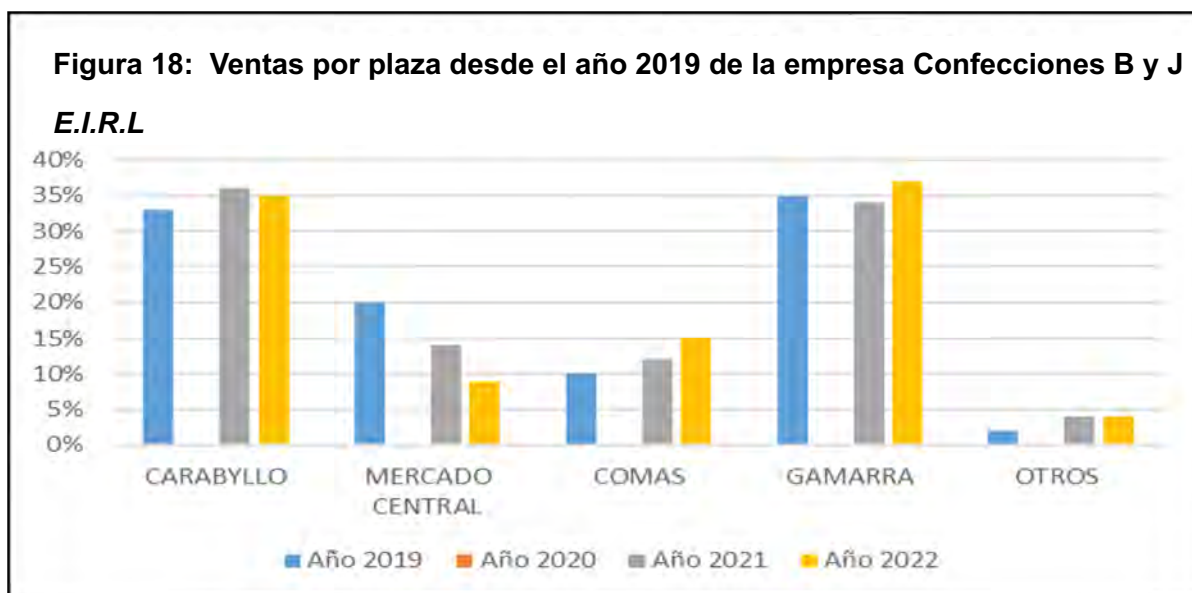


En contraste a la situación, en cuanto a ventas, de las primeras dos MYPES antes mencionadas, vemos un escenario totalmente distinto en la MYPE Confesiones B y J. En el Figura 16, se refleja un crecimiento de las ventas en los años 2019-2020, ya que la empresa no aplicó ningún cambio y cerró sus instalaciones hasta el 2021. Únicamente debido a la calidad de sus productos y a sus clientes fieles la empresa pudo seguir funcionando, pero no hay un impacto significativo en sus ventas, sus cifras son constantes y no pasan del margen de ventas que hacen cada año. (ver figura 17).

Figura 17: Crecimiento de la empresa Confecciones B y J E.I.R.L



En el caso de Confesiones B & J E.I.R.L., se puede ver que en el año 2020 no tuvo ninguna venta y que los lugares en los que más venden se mantienen al transcurrir de los años. Esto se debe, a que no hay ningún cambio en la organización y su estrategia de ventas es la misma, solo se enfocan en conseguir clientes en los lugares que más venden. (ver Figura 18).



En la cual, se observa que le está generando obstáculos a la organización para crecer actualmente. Los cambios que realizaron las empresas que sí tuvieron cambios de cultura fueron: lograr implementar herramientas tecnológicas, mejorar su ambiente laboral, mejorar el taller y mejorar la comunicación con sus empleados. En la siguiente parte, se explica a detalle los cambios enfocados en la cultura organizacional.

6. Relación entre la cultura organización e innovación

En la discusión de resultados encontramos, de manera conjunta para las tres empresas analizadas, que, en todos los casos, en la mayoría de las dimensiones tanto en la variable cultura organizacional y la variable innovación integral tuvieron resultados positivos de parte de los entrevistados. En cuanto a la comunicación, se ha tenido un nivel continuo y formal de comunicación. Los medios más comunes de uso, es el directo. Se ha hecho uso de

los talleres como lugares de reunión para comunicarse. Además, se ha utilizado el sistema telefónico mediante WhatsApp o llamada telefónica para las coordinaciones.

En cuanto a las capacidades directivas, la mayoría ha señalado que, si tiene en claro sus funciones, pero en algunos casos han aumentado y en otro han cambiado a raíz de la pandemia. Además, siempre los trabajadores han contado con las herramientas necesarias para poder realizar sus labores.

También en el tema de la identidad, la mayoría ha contestado que se siente en sintonía con los valores de la empresa, en especial con el respeto, responsabilidad, empatía y ética.

Sobre los conocimientos e incentivos, la mayoría ha indicado que, a raíz de que se les escucha, han podido desarrollar más conocimientos en su área de trabajo. Así mismo, los jefes les han brindado soluciones a las inquietudes de los trabajadores. También se ha podido ver que los trabajadores han tenido más conocimientos sobre todo en el área de manejo de maquinarias. Sin embargo, muchos trabajadores indican que se necesita mayor capacitación.

Así mismo, la mayoría señaló que si se siente conforme con los salarios y el incentivo. Dentro de los cuales, los incentivos que más les agradan son los bonos adicionales por su buen desempeño laboral. En temas de la contribución personal, señalan que la mayoría recogen de manera personal ideas y tendencias nuevas desde internet o mirando las novedades que implementa la competencia. También algunos han recogido información de formación extra adicional y revistas. Sin embargo, señalan que se deben tener más en cuenta una lluvia de ideas para generar datos y tener información nueva, que les permita ser pioneros en cuanto a la innovación.

Estos resultados nos permiten afirmar que efectivamente existe en relación entre las variables de manera directa positiva, a su vez permiten estar de acuerdo con los autores Elsbach y Stigliani (2018), quienes afirman que el uso de herramientas de pensamiento de diseño produce experiencias emocionales y artefactos físicos que ayudan a los usuarios a entender por qué y cómo culturas específicas apoyan el uso efectivo de herramientas específicas. En este caso, los cambios de adaptación también han sido, tanto en temas de ideas, experiencias, emociones y el uso de herramientas. En nuestro caso, además, hemos notado que por medio de la motivación de los incentivos es que muchos trabajadores se han sentido identificados con la empresa y generan una voluntad de buscar de manera creativa solución a problemas nuevos e innovar.

Por otro lado, señalamos que estamos conformes con Neme et al. (2022), quienes concluyen que el desempeño innovador aumenta la producción de la empresa. Así mismo, en nuestro caso se ha sabido superar la manera como se daba anteriormente la información, ya que actualmente se ha facilitado la comunicación, el acceso a la tecnología y esta les da un aprendizaje más constante. En el caso de una situación crítica como lo fue la pandemia, se ha podido observar que los trabajadores han buscado soluciones de manera más efectiva con el uso de información, apertura que se les ha propiciado por parte de los jefes y de la mano con la red de Internet, que antes no se hubieran atrevido a buscar o a la cual anteriormente no tenían apertura o acceso.

Abdi et al. (2018) afirman que, en la mayoría de las empresas, la cultura organizacional si influye en la innovación. Además, esta mejora el aprendizaje organizacional. Llegando a la conclusión de que, el aprendizaje juega un papel importante en la innovación, como herramienta de medición en esta relación. Sin embargo, la gestión de conocimiento no ha sido considerada como importante en este caso. Reforzamos lo señalado por estos autores, con nuestros resultados, ya que también fueron similares. Así mismo, hemos señalado que los trabajadores se han visto en la necesidad de ver videos en redes sociales y la red de internet como mecanismo para tener más conocimientos sobre nuevas tendencias, ya que anteriormente no tenían toda la disponibilidad de los jefes de expresar sus ideas.

En cuanto a Pumaleque et al. (2021), llegan a la conclusión de que, las empresas tienen un nivel de gestión sobre los datos para un uso posterior sobre la inversión de recursos en la innovación de modelo de negocio y necesitan contar con profesionales tecnológicos para reinventar los procesos de las MYPES. Si bien es cierto, no hemos desarrollado indicadores sobre información con data, si podemos decir que estamos de acuerdo con que es necesario la dotación de recursos en la innovación de las MYPES, consideramos que es de mayor importancia dar apertura de información a los trabajadores y crear un ambiente con buena comunicación para la generar innovación dentro de estas.

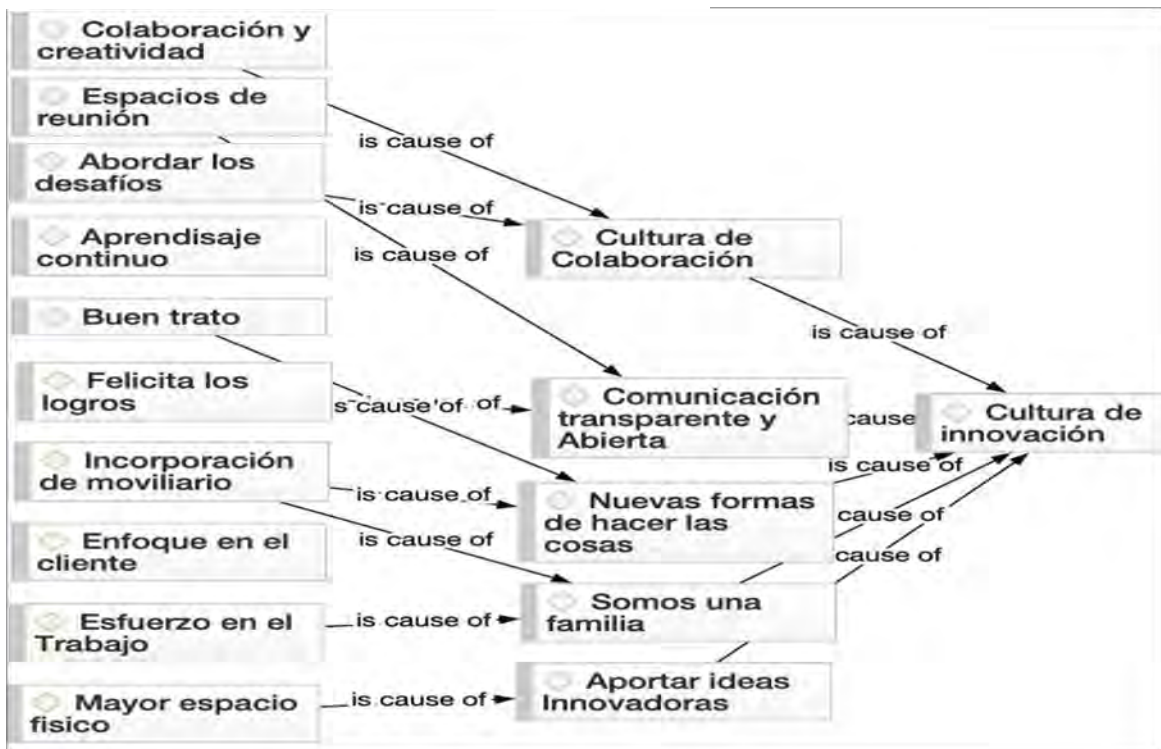
Según Pacheco et al. (2021), la innovación ha sido positiva dentro de la transformación digital, llegando a la conclusión que las empresas deben de invertir en recursos de innovación tecnológica. En nuestro caso, si bien estamos en concordancia con la inversión tecnológica, consideramos que es de mayor valor el estudio de la relación entre las variables Innovación y Cultura.

Finalmente, en cuanto a la teoría de Álvarez y Bernal (2017), la cual indica que un modelo integral de conocimiento en la innovación abierta con énfasis en potencial humano, da pie a un proceso innovador dentro de las organizaciones.

Consideramos que es base para nuestro estudio, ya que este modelo tiende a desarrollarse con factores que generan conocimiento mediante individuos culturizados, contenidos de comunicación, tecnologías de la comunicación y la información además de proceso de apoyo organizacional. Esto se debe a que, a través de las entrevistas, observación de campo e información financiera, hemos podido constatar que la innovación abierta es el resultado entonces de la convergencia de los factores enfocados a la gestión del conocimiento por lo que se logra la mejora de productos y servicios, capacidad innovadora, desarrollo e investigación y finalmente se da la innovación abierta.

En conclusión, este análisis basado en el recojo de datos y la comparación de criterios con otros autores nos permiten afirmar que en el modelo del potencial humano para la innovación abierta y exitosa, Con un sistema de innovación integral dentro de la cultura organizacional, en donde se ha puesto un mayor enfoque en la comunicación por medio de una apertura y un acercamiento entre los gerentes y trabajadores, lo que ha dado paso a un mejoramiento de la cultura dentro de la estructura organizacional. Es así como ahora, se realizan tareas que antes no se realizaban en favor de su desarrollo. Además de mejoras del conocimiento más detallado sobre lo que los clientes desean en el sistema abierto de innovación. Sin embargo, no se ha tenido mayor repercusión en temas de sistema jurídico legal (propiedad intelectual), no se ha detallado las repercusiones con el sistema medio ambiental (competidores) ni tampoco en el Sistema social (intermediarios). (ver Figura 19).

Figura 19: Red Semantica realizada con Atlas.ti.



CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Luego de conocer los resultados del trabajo de campo en la recolección de datos y haberlos analizados a profundidad estamos en condiciones de poder presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Conclusiones

La principal conclusión del análisis de estas tres empresas fue que se logró demostrar que hay una relación entre las variables cultura e innovación y que, al emplear un cambio en la cultura organizacional enfocado en la innovación, se logra una mejora en los procesos, esto se vio en los resultados. Por parte de la empresa Daciel S.A.C. e Industrias Orihuela E.I.R.L., los gerentes cambiaron su manera de pensar, sus creencias y sus valores, a partir de la pandemia. Estos son los pilares más importantes de la cultura organizacional, cambiaron esas tres variables a un enfoque innovador, generando una mejora en la comunicación, en la manera de medir sus resultados, en la manera de tomar decisiones, en sus canales de venta y en diferentes aspectos. Lo cual ocasionó, que estas dos empresas hayan tenido un crecimiento exponencial en la empresa en general: en sus ventas, en su producción, en la satisfacción laboral, etc.

Por otro lado, se tiene a la empresa confecciones B y J que no funcionó durante la pandemia pero que abrió después, utilizando su mismo modo de operar. Esta empresa no aplicó cambios en la manera de trabajar ni tampoco dio apertura o una cercanía entre el gerente y los trabajadores. Por la información recolectada de esta empresa mediante las entrevistas se puede concluir que hay una mala comunicación entre trabajadores y jefe, ya que expresan opiniones distintas sobre diferentes aspectos. Lo que ha ocasionado una disconformidad laboral y producción deficiente, si bien la empresa sigue funcionando su crecimiento es mínimo, se mantiene como todos los años. No obstante, el gerente de esta empresa muestra interés en la innovación y en poder mejorar, por lo que se puede decir que un cambio en su cultura enfocada en la innovación puede ser una oportunidad de mejora, para que, así, tenga buenos resultados como las otras dos empresas analizadas.

La conclusión a la que llegamos nos permite afirmar que la cultura del trabajador de una MYPE se ha visto reforzada con la innovación de las herramientas tecnológicas que se han implementado. De esta manera, se han desarrollado nuevas formas de generar ideas

para afrontar soluciones en tiempo real de parte de los trabajadores. Ahora estos se sienten más aperturados para la reorganización, manteniendo así un nivel más alto de autoanálisis y presentando mejoras en la comunicación dentro de este tipo de organizaciones.

Medir el nivel de la cultura organizacional en su dimensión comunicación frente a la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia, fue positiva en los resultados.

Por tanto, concluimos que los trabajadores ahora encuentran en los diferentes medios: como los dispositivos electrónicos, una manera más fácil de ir dejando de lado la timidez. A través de estos medios, se sienten más en confianza a la hora de solicitar algún pedido, esperando con paciencia respuestas, lo cual de manera presencial hubiera sido imposible. Del mismo modo, a la hora de generar sugerencias, los trabajadores tienen ahora la predisposición de capacitarse de manera autodidacta con fuentes que ellos mismos buscan, esta iniciativa no ocurría antes de la pandemia.

El nivel de la cultura organizacional, en relación al código “Nuevas formas de hacer las cosas” frente a la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia fue positivo. Por lo que concluimos que los trabajadores ahora han desarrollado un perfil más amplio de colaboración y de liderazgo, se sienten más aptos para asumir de manera prevenida algún tipo de futuro inconveniente. Así mismo, tienen más herramientas de evaluación o estudio sobre sus tareas, ya que tienen más disponibilidad de espacio, tiempo y recursos, lo que los convierte en participantes más activos en afrontar tareas y evitar errores. Además, tienen más en claro sus nuevas funciones, pero también saben de la necesidad de capacitarse a conciencia para estar prevenidos ante un problema futuro y se sienten más creativos para solucionar problemas.

El nivel de la cultura organizacional en relación al código “Metas en la empresa” frente a la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia fue positiva. Por ello, se concluye que ahora los trabajadores se muestran más parte de la empresa, puesto que al estar más atentos a lo que se comunica con los dispositivos, les hace estar pensando más en los temas a fondo a solucionar, lo que antes no sucedida. Así mismo, encuentran en su centro de labores un lugar pensado para desarrollarse, teniendo la comodidad del hogar es distinto y para bien, este sistema ha generado que los trabajadores

sientan que la empresa y su trabajo en ella tenga un valor adicional y ya no es una simple carga laboral de responsabilidad sin identidad como ocurría antes de la pandemia. Es así como, siendo el valor moral del respeto el más importante de todos los valores este genera identidad entre los trabajadores para con la empresa.

El nivel de la cultura organizacional en relación al código “Felicitó los logros” frente a la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia fue positiva. Por tanto concluimos que los trabajadores se sienten más capaces de acceder a incentivos que van de la mano con la capacitación, la retroalimentación y las evaluaciones, los principales reconocimientos van en reconocer sus aportes, ideas, sugerencias y aporte en la solución de inconvenientes sin tener la necesidad de contar con un superior como antes se hacía, la mayoría si se siente conforme con sus salarios pero indican que se les debe de motivar más con los bonos por efectividad y aumento en su productividad.

El nivel de la cultura organizacional en relación al código “Cultura de Innovación”, su contribución personal frente a la innovación integral de la MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia fue positiva. Esto nos permite concluir que ahora los trabajadores están¹¹ más abiertos a las novedades, son más flexibles gracias a la ayuda de videos, zoom, comunicación en celular, volver a ver una y otra los contenidos en texto, antes esto era tedioso, cansado y pocas veces se aprovechaba, la frecuencia de este tipo de contribución frente a lo que se va a innovar genera más interés, preocupación, apertura y responsabilidad ante las novedades de parte de los trabajadores, señalan que el problema principal es el manejo de las máquinas y que ellos buscan ahora comprender mejor su funcionamiento mediante los talleres, conocimiento que buscan desde internet y revistas.

Encontramos así, que pese a existir diferencias incluso en entornos cambiantes como la pandemia, se pueden motivar en las MYPES a realizar cambios culturales que decanten en modificaciones que permitan a las pequeñas empresas subsistir a estos escenarios.

2. Recomendaciones

Llegamos a la recomendación que se debe aprovechar esta oportunidad para implantar metas más ambiciosas dentro de este tipo de empresa, ya que como hemos podido observar actualmente hay mayor apertura, lo que facilita trazarse nuevas metas que antes les significaba una traba al momento de realizar implementaciones, por sus limitaciones

ideológicas. Además, se puede aprovechar la nueva forma de teletrabajo actual, ya que la pandemia nos trajo el trabajo remoto o semipresencial, esta modalidad puede ser aprovechada en este tipo de empresas para generar espacios de reunión.

Se recomienda, tener mayores capacitaciones en temas de liderazgo y capacidades directivas con un enfoque moderno utilizando alguna herramienta de focus group y saber en cuán positivo es aceptado por los trabajadores. Así mismo, incentivar que los trabajadores tengan el nivel más alto de identidad con las empresas y que estos sean imagen visible de la misma como forma de motivación.

Así mismo, se sugiere que los incentivos a los trabajadores sean mayores descansos, crecimiento en su carrera e incentivos económicos cuando realicen un buen trabajo o aporten una idea innovadora eficaz y eficiente. Además, se recomienda tomarse el tiempo de hacer una lluvia de ideas para recolectar aquellas colaboraciones personales de cara al año 2024 y que los trabajadores puedan aportar de forma novedosa, ya que como hemos visto esto es óptimo para la apertura en favor de la empresa.

3. Limitaciones

Las principales limitaciones que hemos tenido a la hora de realizar esta investigación fueron las siguientes:

El Tiempo ha sido una de las principales limitaciones, puesto que buscamos en todo momento recoger la mayor cantidad de información, sin embargo, consideramos para realizar una investigación más profunda en donde se pueda tener conclusiones más detalladas y amplias de la realidad de este tipo de empresas.

Otra limitación ha sido la disponibilidad de los trabajadores para participar en la investigación, si bien es cierto han mostrado interés también ha habido momentos en los que estaban en campaña alta de producción y ello dificulta el otorgar tiempo a los investigadores a la hora de recoger los datos.

Una de las limitaciones fue el tema de convulsión social a causa de temas políticos que vive el Perú y este tipo de factores externos de influencias no se han podido ni predecir

ni controlar y ello ha generado que en muchos casos los trabajadores no se sientan con la disposición de atender los pedidos de información.

Finalmente, una limitación a considerar fue la colaboración por parte de las empresas, por su tiempo era difícil coordinar espacios de reunión. Así mismo, si bien tuvimos acceso a documentos financieros para realizar el estudio en porcentajes. No tuvimos el permiso de publicarlo ni apertura para compartirlo.



REFERENCIAS

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). El efecto de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en la innovación en la industria automotriz. *Revista de Economía y Gestión Empresarial*, 19(1), 1-19. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/1477>
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Concepto de Liderazgo Kiai en el Ámbito de la Cultura Organizacional Pesantren. *Tafkir: Revista interdisciplinaria de educación islámica*, 3(1), 40-59. <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/tijie/article/view/106>
- Al Hudib, H., & Cousins, J. B. (2022). Política de evaluación y creación de capacidad de evaluación organizacional: Un estudio de las políticas de evaluación de la agencia de ayuda internacional. *Nuevas Direcciones para la Evaluación*, 2022(173), 29- 48. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ev.20494>
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (2002). Revoluciones culturales en las grandes organizaciones. En Abravanel y otros (Eds.), *Cultura organizacional* (p 68). Bogotá, Colombia: Legis.
- Allende, D., Cabrera, M., & Di Sciullo, M. (2019). *La cultura organizacional de las pymes y las expectativas laborales de los millennials.*(Artículo académico) <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1265>
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Innovación tecnológica, prácticas verdes sostenibles y desempeño sostenible de las PYMES en tiempos de crisis (pandemia COVID-19). *Fronteras de los sistemas de Información*, 1-25 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796022-10250-z>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. *Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90.
- Álvarez Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de innovación abierta: énfasis en el potencial humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76.

- Angelelli, P., Luna, F. & Suznábar, C. (2017). Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento. *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.
- Arinaitwe, S.K. (2006). Factors constraining the growth and survival of small-scale businesses. A developing countries analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 167-178.
- Atalay, M. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia Social and Behaviour Science*, 75, 226-235.
- Avendaño Haro, X. L., & Quispe Orosco, K. (2022). Elaboración e implementación del plan de comunicación interna para mejorar la imagen e identidad corporativa de la agencia de marketing digital Zirinsight durante el 2022. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6241>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Baldeón Bazan, F. E. (2019). La cultura organizacional y su incidencia en el crecimiento económico de las pymes del sector comercial de la ciudad de Babahoyo. (Tesis doctoral). *Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil*.
- Ballina, F., García, D., & Martínez, F. (2015). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 4(7), 66-78.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Estadísticas económicas, producto bruto interno. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Beresford Dey, M., Ingram, R., & Lakin, L. (2022). Conceptualizando la creatividad y la innovación en el rol de los directores del sector primario. *Ciencias de la Educación*, 12(2), 70. <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/2/70>

Bernardo Cabezas, Y. K., & Leyva Calderón, A. C. (2020). Relación entre innovación organizacional y el desempeño organizacional de las Mypes de confecciones de Gamarra 2020.

https://scholar.google.es/scholar?hl=esyas_sdt=0%2C5yas_ylo=2018yas_yhi=2022yq=organizational+culture+innovation+mypesybtnG=#d=gs_cityt=1669619940993yu=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AQRrLCCps7BYJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D5%26hl%3Des

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley y Sons*.

Candía, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L., & Hernández, N. R. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, (36), 109-135.

Carranco Gudiño, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Económicas CIICAE-UIDE 2017*, (p 146157). Loja: UIDE. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>

Castillo, R. (2005). Competencias claves para la gestión empresarial de las mypes. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(16), 7-17. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i16.9365>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2022). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2021 (LC/PUB.2022/1P). Santiago: CEPAL.

Chesbrough, H. W. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. *En Open Innovation: Researching a new paradigm* (p 1-12). Oxford: Oxford University Press.

Coccia, M. (2016). Fuentes de innovación tecnológica: innovación radical e incremental basada en problemas para apoyar la ventaja competitiva de las empresas. *Análisis Tecnológico y Gestión Estratégica*.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Colina-Ysea, F. J., Josía Jeseff, I. A., & Aldana-Zavala, J. J. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 16-31.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8), p. 140.
- COMEXPERU. (2019). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Resultados en 2020 COMEX*, 1(2).
- COMEXPERU. (2021). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Resultados en 2021 COMEX*, 2(2).
- Congreso de la República de Perú. (2020). Proyecto de Ley 7332-2020. *Disponible en <http://www.congreso.gob.pe/proyectedeley>*
- Cornejo, M. (2009). La cultura de la innovación. *Informes Técnicos*. Madrid: Editorial CIEMAT.
- Crespi, G., & Castillo, R. (2020). Retos de la institucionalidad pública del sistema de ciencia, tecnología e innovación de Perú. *Documento para discusión*. N.º IDB-DP-752. BID.
- Cubas Rosario de Moya, L. Y., Martínez Gonzales, R. C., Merino Yana, M. M., & Zevallos Rodríguez, L. L. (2021). La influencia de los factores contextuales e individuales en la aparición de mypes innovadoras en países emergentes: el caso de dos mypes peruanas.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Grover, P., Abbas, R., & Wade, M. (2022). Cambio climático y COP26: ¿Son las tecnologías digitales y la gestión de la información parte del problema o de la solución? Una reflexión editorial y un llamado a la acción. *Revista Internacional de Gestión de la Información*, 63,102456. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001493>.

- Egitim, S. (2022). Retos de adaptación a la cultura organizacional: Internacionalización a través del liderazgo inclusivo y la mutualidad. *Abierto de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 100242. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291121001388>.
- El Peruano (2008). Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. (Ley).
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Pensamiento de diseño y cultura organizacional: una revisión y un marco para futuras investigaciones. *Revista de Gestión* 44(6)2274-2306. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206317744252>.
- Felix, T. P. (2010). El Tratado de Libre Comercio entre el Perú y Estados Unidos y su Proyección en las Micro Empresas Comerciales de la Ciudad del Cusco.
- Gavancho, C. R., & Selayo, C. M. (2022). Suspensión perfecta y el régimen especial laboral de la micro y pequeña empresa textil, Lima 2020. <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/605>.
- Gomero Herrera, P. E. (2016). Importancia de la rentabilidad en el área financiera de las MYPES, sector servicios, rubro constructoras, del distrito y provincia de Pomabamba, período 2015. (Tesis para optar por el título de Contador Público). *Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles*.
- Hartmann, T., & Klimmt, C. (2006). Gender and computer games: Exploring females' dislikes. *Journal of computer-mediated communication*, 11(4), 910-931.
- Hasibuan, S. (2022). El efecto de la cultura organizacional, el liderazgo principal y la motivación en el desempeño docente en la madraza. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 4153. <https://scholar.archive.org/work/n2q3skbxndkjauXlf7yd2cini/access/wayback/http://ejournal.unu.ja.ac.id/index.php/altanzim/article/download/3228/pdf>.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. *México D.F.: McGraw-Hill.*
- Hinojosa, J., Vargas, W., Vascones, G., & Cora, R. (2022). Cultura y asociatividad de las MYPES de fabricación de productos textiles de la ciudad de Tacna, Perú 2022. *Revista Veritas et scientia. UPT, 11(1).*
[https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102538.](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102538)
- Isidro Pando, G. E. (2022). Impacto del Covid-19 en las mypes del sector ferretero en el distrito de San Juan de Miraflores, año 2020, Caso: Ferretería Jhire.
[http://repositorio.usel.edu.pe/handle/REPO_USEL/355.](http://repositorio.usel.edu.pe/handle/REPO_USEL/355)
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño de la facultad: papel moderador de la cultura organizacional en la educación superior. *Management Science Letters, 12(1), 120.*
[http://m.growingscience.com/beta/msl/5067-impact-ofleadership-styles-onfacultyperformance-moderating-role-of-organizational-culture-inhighereducation.html.](http://m.growingscience.com/beta/msl/5067-impact-ofleadership-styles-onfacultyperformance-moderating-role-of-organizational-culture-inhighereducation.html)
- Karikari, E. (2022). Dibujar los contornos de la cultura organizacional a través de los discursos neoliberales y coloniales. *Management Communication Quarterly, 36(1),149-173.*
[https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08933189211033986.](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08933189211033986)
- La Cámara. (2021). Hacia una cultura innovadora en pospandemia. *Lima: Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima.*
- Love, J., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal, 33(1), 28-48.*
- Ilie, D. (2022). El impacto de la cultura organizacional en el manejo de conflictos y tensiones en las entidades económicas de la República de Moldavia.
[http://www.cnaa.md/en/thesis/13506/.](http://www.cnaa.md/en/thesis/13506/)
- Lv, Y., Wu, M., & Shouse, R. C. (2022). Impacto de la cultura organizacional, el compromiso ocupacional y la cooperación entre la industria y la academia en la educación vocacional en China: análisis transversal de modelos lineales

jerárquicos. *PloSone*, 17(2), e0264345.

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0264345>.

McCausland, T., & McCausland, T. (2022). Cultura para apoyar la innovación. *Gestión de la investigación y la tecnología*, 65(2), 73-75.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2022.2024711>.

Mendez, I. (2022). El financiamiento y su influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios del Perú: caso Trans J Vrae S.A.C. *Ayacucho*, 2022.
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/29186>.

Ministerio de la Producción. (2020). Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYME).

Molina-Ycaza, D., & Sánchez-Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21- 41.

Mundaca, J., Huarachi, J., & Cervera, M. (2019). Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las MYPES: Caso Centro de Desarrollo Empresarial. *Educare Et Comunicare: Revista de Investigación de la Facultad de Humanidades*, 7(2), 30-43.

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.

Neme Castillo, O., García Meza, M. A., & Valderrama Santibáñez, A. L. (2022). Examinando el vínculo entre el liderazgo transaccional, la cultura organizacional, el compromiso y la compensación en la satisfacción y el desempeño laboral. *Proporción Áurea de la Gestión de Recursos Humanos*, 2(2), 108-122.
<https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/207>

Olmos, G. (2022). Perú: cuál es el origen de las protestas que han provocado una grave crisis política y social en el país sudamericano. *BBC News*.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). Informe IV. Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. *Cuarto punto en la orden del día*.

Conferencia Internacional del Trabajo 104a Reunión. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). The OECD and the Millennium Development Goals. OCDE.
<http://www.oecd.org/dev/The%20OECD%20and%20the%20Millennium%20Development%20Goals.pdf>

Ortiz, C., & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*.

Pacheco, A. A., Robles, I., Isuiza, D. D., & Añaños, M. A. (2021). Modelo de transformación digital para el desarrollo de empresas turísticas. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 10(1), 47-61.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7701789>

Ponce, J., & Zeballos, C. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE). *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *The Free Press*.

Prasetyo, M. A. M. (2022). Transformación organizacional y cultural de Pesantren en la creación de una cultura competitiva. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 73-88.
<https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/qalamuna/article/view/1267>

Prinsloo, H., & Hofmeyr, K. B. (2022). Cultura organizacional, compromiso de supervisión de primera línea y responsabilidad, como impulsores del comportamiento de seguridad en una organización minera de platino. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(1), 13. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1705>

Produce. (2018). Micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional.
<https://alertaeconomica.com/producemicro-y-pequenasempresas-aportan-24-alpbinacional/>

- Pumaleque, A. A. P., Fernández, I. R., Pérez, D. D. I., & Bedriñana, M. A. A. (2021). Modelo de transformación digital para el desarrollo de empresas turísticas. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 10(1), 47-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7701789>
- Quispe, K. (2022). Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de las Mypes del sector comercio del Perú: Caso empresa Senda Proveedores S.A.C. Lima, 2020. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/27839>
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *RECITIUTM: Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*.
- Ravelo, J. (2012). Las Mypes en el Perú. *Strategia*, 26, 45-47.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). México: McGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2004). Cultura organizacional. *Comportamiento Organizacional*, 437-453. Pearson.
- Romero, J., & Guevara, S. (2014). Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, de las MYPES del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado. (Tesis de pregrado). Piura: Universidad de Piura.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.
- Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5ª ed.). Wiley.
- Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O., & Yamakawa, P. (2005). Global entrepreneurship monitor: Perú 2004-2005.

Thelen, P. D., & Fornchuk, A. (2022). Cultura y comunicación interna en Chile: vinculando la cultura organizacional ética, la comunicación transparente y la defensa de los empleados. *Revista de Relaciones Públicas*, 48(1), 102-137. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811121001302>

Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Motivación laboral y cultura organizacional en el desempeño laboral: Comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB) como variable mediadora. *Proporción Áurea de la Gestión de Recursos Humanos*, 2(2), 123-138. <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/207>

Yin, R. K. (2018). Investigación de Estudios de Caso: Diseño y Métodos. (6ª ed.). Thousand Oaks, CA: SABIO.



ANEXOS

ANEXO A: Cuadro de anonimización de las MYPES analizadas

TABLA A1: Cuadro de anonimización de las MYPES analizadas

MYPES	Código	Informante 1	Informante 1	Informante 1	Informante 1
Daciel SAC	DA	DA1	DA2	DA3	DA4
Industrias Orihuela I.R.L	IO	IO1	IO2	IO3	IO4
Confecciones B&J I.R.L	CI	CI1	CI2	CI3	CI4



ANEXO B: Fecha de entrevistas a participantes de cada MYPE

TABLA B1: Fecha de entrevistas a participantes de cada MYPE

Nº	MYPE	CÓDIGO	FECHA DE ENTREVISTA
1	Daciel S.A.C	GDA	20/05/2023
2		DA1	21/05/2023
3		DA2	21/05/2023
4		DA3	21/05/2023
5		DA4	21/05/2023
6	Industrias Orihuela E.I.R.L	GOI	16/05/2023
7		OI1	17/05/2023
8		OI2	17/05/2023
9		OI3	18/05/2023
10		OI4	19/05/2023
11	Confecciones B&J E.I.R.L	GCI	22/05/2023
12		CI1	22/05/2023
13		CI2	23/05/2023
14		CI3	23/05/2023
15		CI4	23/05/2023



ANEXO C: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

Me comprometo a participar en el estudio “La Cultura Organizacional y su relación con la Innovación Integral de las MYPES del sector comercio en el contexto pospandemia: casos: Daciel S.A.C., Confecciones B & J E.I.R.L. e Industrias Orihuela E.I.R.L.”, el cual está siendo conducido por Andy Renzzo Cruzado Pajares, bajo la supervisión de su asesor Mag. Bruno Chaihuaque Dueñas. Entiendo que esta participación es meramente voluntaria; por lo tanto, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El objetivo de la presente entrevista es analizar cómo el cambio de Cultura Organizacional enfocado en la Innovación Empresarial que ha aplicado la empresa Daciel SAC, ha generado una mejora en sus procesos dentro de la organización.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas con una duración de aproximadamente 25 minutos, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, experiencia laboral y opinión acerca de lo que entiendo por aspectos relacionados con la Cultura Organizacional, así como a la Innovación. Yo entiendo que me puedo negar a responder dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento. La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Las entrevistas serán grabadas, anonimizadas (con el fin de proteger mi identidad) y analizadas. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto de investigación. En ese sentido, agradeceríamos pueda ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada durante la entrevista, así como también de la grabación en audio de la misma. Le garantizamos que esta información será utilizada estrictamente para el desarrollo de la presente investigación académica. Agradecemos enormemente su apoyo.

Nombre del Participante

Firma

Fecha

ANEXO D: Guía de observación

TABLA C1: Guía de observación

Guía de Observación Narrativa			
Lugar:		Fecha:	
Hora inicio:		Hora fin:	
Observado			
Objetivo de la observación			
Variable(s) a observar:			
Vestimenta, lugar de trabajo, ambientación de los talleres Normas, reglas de la organización Forma de comunicación, canales y lenguaje no verbal, etc. Valores, misión, motivación Conductas, expresiones, aversión al riesgo, etc. Toma de decisiones, procesos innovadores, ideas innovadores Interacción, creencias, religión, etc. Cómo reciben las ideas, mensajes, reacciones a acuerdos y acontecimientos del entorno Qué ideas tiene sobre su situación actual y capacidad de formación - Tratado, opiniones, cambios en el mobiliario, etc (Innovación de procesos) - Recursos, vínculos, tecnología, etc (Capacidad de Innovación) - Tratado, opiniones, cambio, etc (Innovación de procesos)			
NOTAS DE CAMPO			
Personas			
Descripción de personas (anonizadas) que participan durante la observación:			
Código persona:			
Rol	Gerente de la empresa		
Acción(es) observada(es)			
rol que cumple en la empresa			
Patrón(es) observado(s):			

ANEXO E: Triangulación de la entrevista

TABLA D1: Triangulación de la entrevista

Códigos	DA1,C14,IO3,GDA,IO1	GCI,IO2,GDA,C13,IO1
Comunicación abierta	Señala que tiene buena comunicación con el jefe, usa WhatsApp para comunicarse de manera amical.	Indica tener excelente relación con su jefe, le dan facilidades en comunicación
Nuevas formas de hacer las cosas	Indica que con la ayuda de celulares se le facilita el trabajo y tiene sus actividades bien definidas	Ha notado cambios en la producción, tiene bien definida las funciones en su puesto.
Metas en la empresa	Indica que, si comparte los valores de la empresa, se organiza con sus compañeros como parte favorita de funciones y se siente comprometido con la innovación.	Si comparte los valores de la empresa, se identifica gracias al buen desempeño, le escuchan sus ideas y por eso se identifica.
Felicita los logros	Ha recibido aumento de sueldo de manera voluntaria de parte del jefe, se apoyan en conocimientos con sus compañeros, le se ocurren las ideas con la motivación, cambios y propuestas de ideas.	Se satisfecho con su salario y los bonos que le otorgan, ahora indica que ha mejorado el área de producción, sobre todo en la precisión del tiempo.
Aportar Ideas Innovadoras	Indica que desea que le digan sus errores, leer más y poner énfasis en el crecimiento.	A pesar de tener dolores de rodilla logra sus objetivos, aporta con nuevas ideas gracias a lo que ve en internet.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	GC3,IO4,GCI,CI2 ,IO3	IO3,GIO,CI3,IO4,G DA	DA4,GCI,DA1,IO3 ,IO1
Colaboración y Creatividad	Tiene buena comunicación con los compañeros de trabajo, de haber conflictos internos arreglan de manera adecuada.	Tiene la confianza suficiente para comunicarse con su superior y es amigo de sus compañeros, pero se equivocan en los pedidos.	Indica que el jefe le pregunta sobre temas del trabajo y los apunta para tenerlos en cuenta, no tienen problemas verbales.
Cultura de colaboración	Asegura que, si le otorgan herramientas adecuadas de trabajo.	Ha cambiado su mentalidad y forma de organizarse gracias al uso del Excel.	Ahora se dedica más a atender pedidos online que llegan constantemente.
Como una familia	Afirma que en el trabajo existe tranquilidad, respeto y eso genera buena relación con los jefes y compañeros.	Entiende que la empresa brinda apoyo en temas de solución de conflictos y en eso se identifica.	Afirma que se siente identificado con los valores de la empresa porque se siente cómodo en ella.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	GC3,IO4,GCI,CI2 ,IO3	IO3,GIO,CI3,IO4,G DA	DA4,GCI,DA1,IO3 ,IO1
Mayor espacio físico	No le brindar capacitaciones para mejorar sus conocimientos, pesar que sabe de problemas tamaños cantidades, le faltan conocimiento cuando se traban las máquinas.	Está muy satisfecho con su salario, si le dan aumento sin apedírsele, se le decurren las ideas en plena producción de producto en la hora de trabajo.	Se siente satisfecho con su salario, bonificaciones de medio año y la flexibilidad de tiempos, además recalca la importancia del trabajo conjunto además de transferencia de información.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	GC3,IO4,GCI,CI2 ,IO3	IO3,GIO,CI3,IO4,G DA	DA4,GCI,DA1,IO3 ,IO1
Buen trato	Existe mayor afluencia de comunicación con el uso de WhatsApp y llamadas telefónicas.	Señala en la guía de observación, que sus ideas siempre son escuchadas, les comunican de manera oportuna de los cambios que suceden.	Siente que sus ideas siempre son escuchadas en todo momento porque están en constante contacto.

Código	GC3,IO4,GCI,CI2 ,IO3	IO3,GIO,CI3,IO4,G,DA	DA4,GCI,DA1,IO3,IO1
Abordar desafíos	Afirma que la división del trabajo es equitativa, les brindan facilidades en los horarios y capacitaciones.	Siempre se trazan nuevas metas y se coordinan entre todos para poder lograrlas con un nivel alto de competencia.	Se especializa en las ventas pero acude al apoyo de los compañeros en otras áreas siempre que se le solicita.
Espacios de Reunión	Se identifica a medida que sus ideas son escuchadas	Señala que se identifica con los valores: Responsabilidad y ética.	Comparte los valores: Puntualidad, responsabilidad, empatía y respeto.
Incorporación mobiliario	Aporta que se debería tener talleres reuniones para compartir las nuevas ideas ya que eso es necesario, fuera de eso está contento con su sueldo.	Ahora aporta en el mantenimiento de las máquinas lo que le ayuda a producir más y mejor, desearía que se aumenten los bonos como incentivo adicional.	Rescata el apoyo en temas de paro por enfermedad, además aporta que ha habido un aumento exponencial de los deliverys.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	GC3,IO4,GCI,C12 ,IO3	IO3,GIO,C13,IO4,G DA	DA4,GCI,DA1,IO3 ,IO1
Cultura de Innovación	Se le ocurren las nuevas ideas viendo a la competencia, analizando las tendencias en línea, busca constantemente información en la red de internet y señala que los superiores le consultan sobre nuevas ideas de solución.	Le gusta estar enterado de las novedades que ofrece el mercado, atiende mucho a las novedades de internet, se fija mucho en lo que ofrece la competencia, suple el horario de trabajo de compañeros que se encuentran ausente para que no se pierda el ritmo de trabajo.	Se le ocurren las ideas observando a la competencia, las novedades de internet, con asesoramiento externos y charlas a las que asiste.
Enfoque en el cliente	Aporta que se le debería mejorar en temas de aportes de feedback e indica que se necesita mayor mecánica de mantenimiento, se debe de aumentar los depósitos.	Señala que prefiere aplicar las ideas del jefe y simplemente las pone en práctica.	Le agrada que se siente un ambiente de mejora continua a nivel de grupo y que deben de aprender a escuchar mejor lo que se les imparte para superar los retos.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	IO3,GCI,CI4,IO1,I O4	DA4,GCI,DA2,IO3, CI1	CI4,GIO,CI2,IO3, DA4
Comunicación transparente y abierta	La comunicación siempre se da por medio de la cordialidad, respeto, confianza y fluencia.	Afirma en la guía de observación, que la comunicación es directa, buen trato, muy cordial, confianza y conexión.	La comunicación se da de manera presencial en todo momento y generalmente en el taller.
Necesidad de mayor espacio físico	Se tiene como reto principal el buscar la internacionalización mediante la exportación de sus productos y posicionar la marca en el mercado interno.	Busca un nivel de producción y crecimiento discreto pero sostenido y progresivo, presentando productos muy bien elaborados y cumplimiento de entregas.	Ha vivido un nivel más alto de reintegración de procesos a la hora de producir luego de la pandemia y ello mejora la rapidez de la producción de lo que se le indica.
Estamos en contacto	Busca que los clientes y los compañeros se sientan satisfechos en el ambiente laboral son muy unidos.	Resalta el entusiasmo a pesar de las limitaciones, pero dentro de un ambiente agradable,	Recalca que se identifica con la puntualidad que se ejerce en todo momento en la empresa.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	IO3,GCI,CI4,IO1,I O4	DA4,GCI,DA2,IO3, CI1	CI4,GIO,CI2,IO3, DA4
Esfuerzo en el trabajo	Aporta que la principal fuerza de competencia son sus bajos costos ya que la inversión e tecnología les favorecido en temas de inestabilidad social, resalta el incentivo de comisiones y bonos.	Destaca que el principal incentivo es que se mantengan siempre el alto nivel de respeto entre los trabajadores porque eso les da mucho gusto, si embargo, señala que les falta más orden a la hora de producir.	Se limita a realizar trabajos que se le encomienda y nada más que eso como por ejemplo en el corte de las telas que se realizan en tiempos menos prolongados.
Aprendizaje continuo	Señala en la guía de observación que ahora el teletrabajo marca la pauta en todas las áreas de la empresa, se actualiza mirando la tv, internet y revistas de ventas del sector.	Indica que se debe poner siempre énfasis en la creatividad innovar, ve todo muy tradicional y urgente los encuentran proponiendo ideas superiores.	Señala que la empresa debe de apresurar en innovar, ve todo muy tradicional y urgente los encuentran proponiendo ideas superiores.
No hay reglas	Se da de manera muy formal, muy corta, no tienen mucha afluencia en la comunicación.	El nivel de comunicación normal, es trato formal, estándar y con mucho respeto.	Precisa que no tienen mecanismos para la rápida comunicación, pero en talleres se expresan.

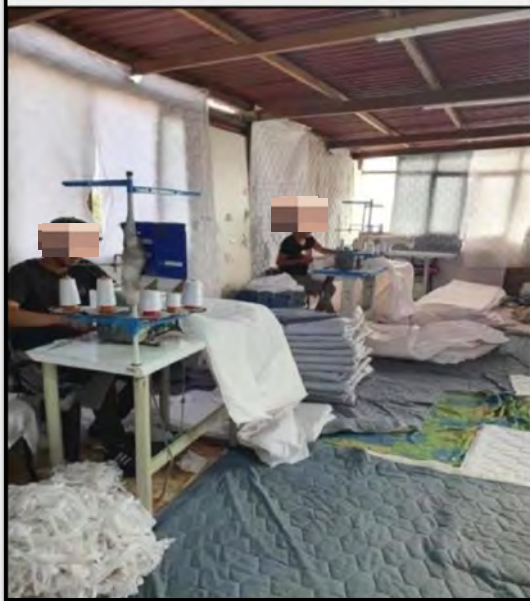
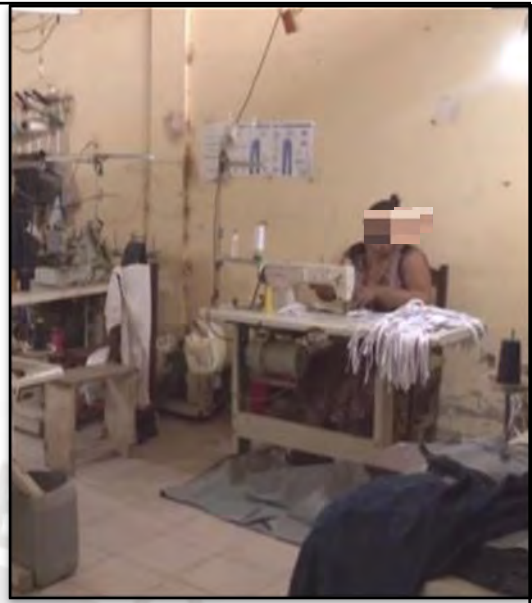
TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	IO3,GCI,CI4,IO1,I O4	DA4,GCI,DA2,IO3, CI1	CI4,GIO,CI2,IO3, DA4
Capacidades directivas	El jefe es quien controla toda la producción y las ventas, pero cumple con las labores que se le asignan,	Indica que ahora se encarga de más áreas que antes, son áreas diferentes, pero si les dan facilidades para que pueda realizarlas.	Indica que sus capacidades se demuestran con buen producto final de calidad que se ofrece al cliente.
Empresa Familiar	Dice sentirse identificado en temas de trabajo en equipo. La parte que más le agrada del trabajo es que le pongan música en el taller.	Indica que comparte los mismos valores que se desarrollan en la empresa como la unión entre los trabajadores y el trabajo en equipo por lo que ello le permite estar cómodo.	Señala que se identifica con la limpieza y el orden que hay en su ambiente de trabajo además de la comodidad.
Espacios de reunión	Indica que si está conforme con su trabajo pero no le dan reconocimientos por buen desempeño	Afirma que por el nivel de exigencia que se le encarga no está conforme y debe de mejorar conjuntamente con los incentivos	Precisa que no está conforme con el salario que recibe ni con los incentivos que se le dan pero, si con facilidades respecto a los horarios de trabajo flexibles.

TABLA D1: Triangulación de la entrevista continuación

Código	IO3,GCI,CI4,IO1,I O4	DA4,GCI,DA2,IO3, CI1	CI4,GIO,CI2,IO3, DA4
Contribución personal	Señala que ahora se nota más orden a pesar que la retroalimentación que casi nunca funciona por otro lado, indica que dispone de poco tiempo para realizar sus actividades encomendadas.	El trabajador señala en la guía de observación que debe de mejorarse necesariamente la rapidez en la comunicación porque suha cambiado mucho desde el tiempo de la pandemia, además indica que busca mejorar constantemente.	Señala que no se han resolucionado casi nada de los problemas típicos antes de la pandemia y eso es por falta de apoyo entre trabajadores sobre todo en la generación de nuevas ideas.

ANEXO F: Fotos de las empresas tomadas en la observación no participante



Fotos de las empresas tomadas en la observación no participante, continuación:



ANEXO G: GUIA DE ENTREVISTAS

GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES

ARTEFACTOS:

1. ¿Hay algún equipo, mobiliario o activo que haya sido diseñado explícitamente para inspirar algún ideal en los trabajadores? ¿Cuáles son?
2. ¿Cómo se mantiene usted actualizado en cuanto a las innovaciones y tendencias del mercado actual?
3. ¿Piensa en algún futuro que ventas sea un puesto fijo?
4. ¿Los empleados utilizan uniformes o tienen algún código de vestimenta?
5. Si no hubiera código de vestimenta, ¿cuál es la razón que le ha motivado a no implantar un código de vestimenta en el trabajo?
6. ¿Cuál es la principal barrera para generar ideas innovadoras en la organización?
7. ¿Considera usted que la empresa que dirige se encuentra abierta al cambio?
8. ¿Qué cosas mejoraría usted en el entorno de trabajo?
9. ¿Tiene planeado realizar algún tipo de cambio en cuanto a cómo se está manejando la organización? Si la respuesta es no, cuál sería el motivo
10. ¿Cómo mide usted los resultados de la empresa?

11. ¿La imagen de la incorporación de métodos más novedosos cree usted que ayudarían a la empresa y sus colaboradores a generar ideas innovadoras si los llegase a aplicar?

VALORES:

12. ¿La empresa tiene misión? ¿Valores? ¿Filosofía?

13. ¿Por qué han elegido estos valores o misión?

14. ¿Usted considera que estos valores, misión o filosofía inspiran o motivan a los trabajadores? ¿Por qué?

15. ¿Consideras que la organización celebra los logros y aprendizajes de los empleados? ¿Cómo?

16. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

17. ¿Crees que la innovación sea un factor importante? ¿Por qué?

SUPOSICIONES Y CREENCIAS:

18. ¿Hay alguna regla no escrita que sea divulgada entre los trabajadores?

19. ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

20. ¿Tienen la posibilidad de mejoras económicas conforme mejora su desempeño.?

21. ¿Crees que los empleados sienten confianza hacia usted para compartir sus opiniones o si la organización es un ambiente abierto para opinar o aportar ideas? ¿Sientes que esto ha ayudado a que la empresa innove?

22. ¿Cómo describes la relación con los empleados? ¿Crees que la relación con ellos es importante para las mejoras de la empresa?

GUIA DE ENTREVISTA A TRABAJADORES

ARTEFACTOS:

23. ¿Cree usted que la imagen de algún equipo, maquinaria, mobiliario, o activo fijo de la empresa lo inspira a hacer su trabajo de manera innovadora? ¿Por qué?

24. ¿Qué cosas mejoraría usted en tu entorno de trabajo? ¿En cuanto a mejoras del proceso le ayudaría a pensar de manera más innovadora la imagen de que se incorpore nuevo mobiliario? ¿Se ha incorporado recientemente nuevo mobiliario?

VALORES:

25. ¿Conoce usted la misión y propósito de la organización? Responda por favor con la mayor sinceridad: ¿Le encuentra algún significado? ¿Influye a la hora de realizar su trabajo? ¿Podría dar ejemplos de cómo influye estos aspectos en su quehacer laboral?

26. ¿Consideras que la organización celebra sus logros y aprendizajes?

27. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

SUPOSICIONES Y CREENCIAS:

28. ¿Existe para usted alguna regla no escrita que usted u otro de sus colegas tratan de cumplir a la hora de realizar su trabajo? ¿Cómo fue transmitida? ¿Puede indicar cuál es?

29. ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? ¿O Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas? Si la respuesta es sí, ¿cómo crees que el opinar y aportar ideas ayuda en la innovación de la empresa?

30. ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato? ¿Consideras que en la manera en cómo se comunica con sus jefes y compañeros son novedosos o eficientes?



ANEXO H: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

En este apartado, se procederá a abordar de forma analítica las fuentes utilizadas en la investigación, segmentadas por las tres principales variables de la tesis: MYPE, cultura organizacional e innovación. Este análisis nos hará ver las fuentes y los autores más relevantes de cada variable, tanto en Scopus como en Web of Science y se explicará cuáles de estos autores han sido escogidos para la investigación y también se explicará la razón por la cual hay otras fuentes seleccionadas para la investigación que no se encuentran en los reportes bibliométricos de estas plataformas, pero si han sido escogidos para el desarrollo de esta investigación.

En primer lugar, con respecto a la variable MYPE, Scopus nos muestra que, en relación con este tema, se tiene dieciocho fuentes relacionadas con la materia. La mayoría fueron publicadas en el 2019, cuando se lanzaron 6 ediciones de libros y artículos relacionados al sector de las MYPE. En el último año, 2021, la plataforma recibió 3 artículos en revistas que trataban sobre la evolución del mundo MYPE debido a la tecnología y a cambios que ha generado la pandemia.

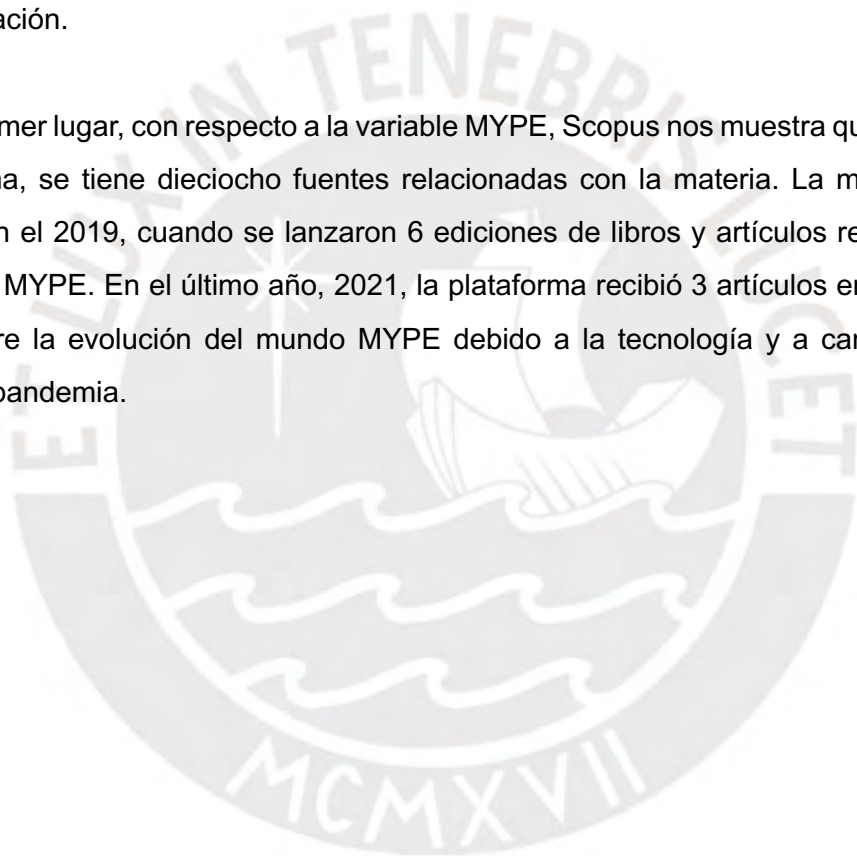
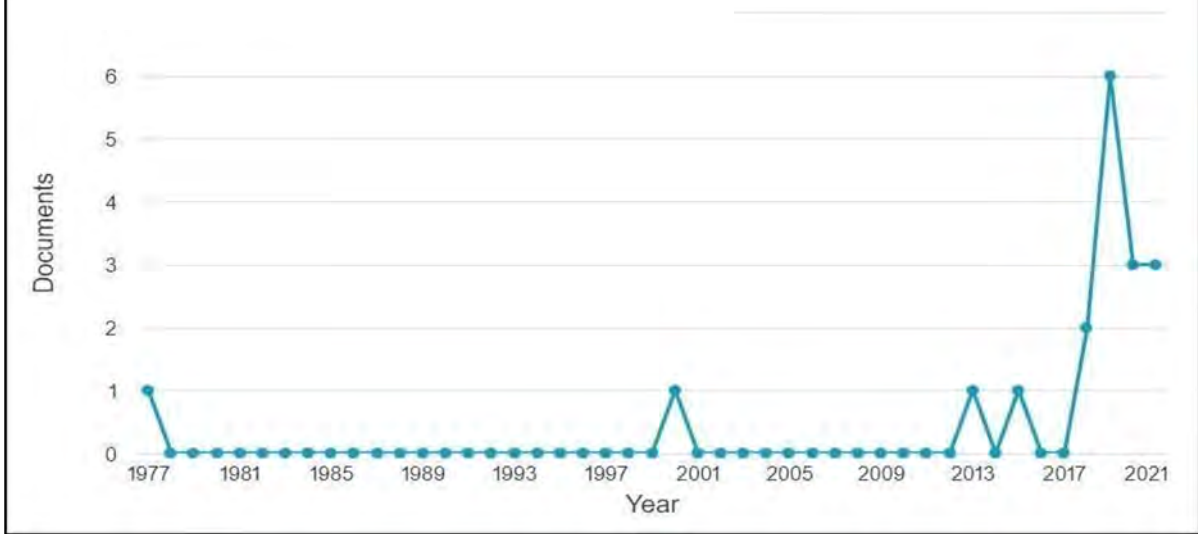
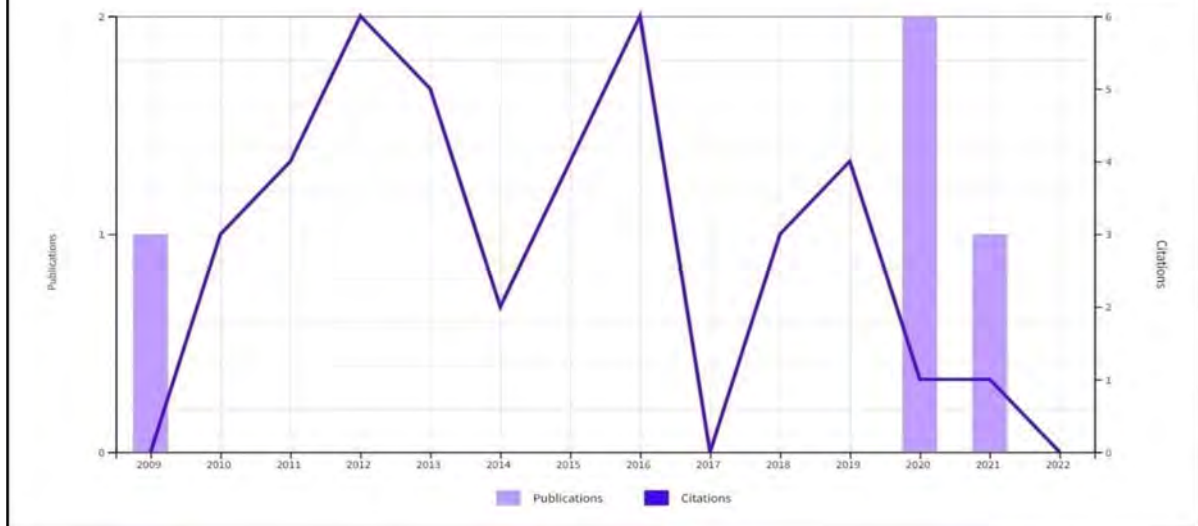


Figura 20: Documentación por año



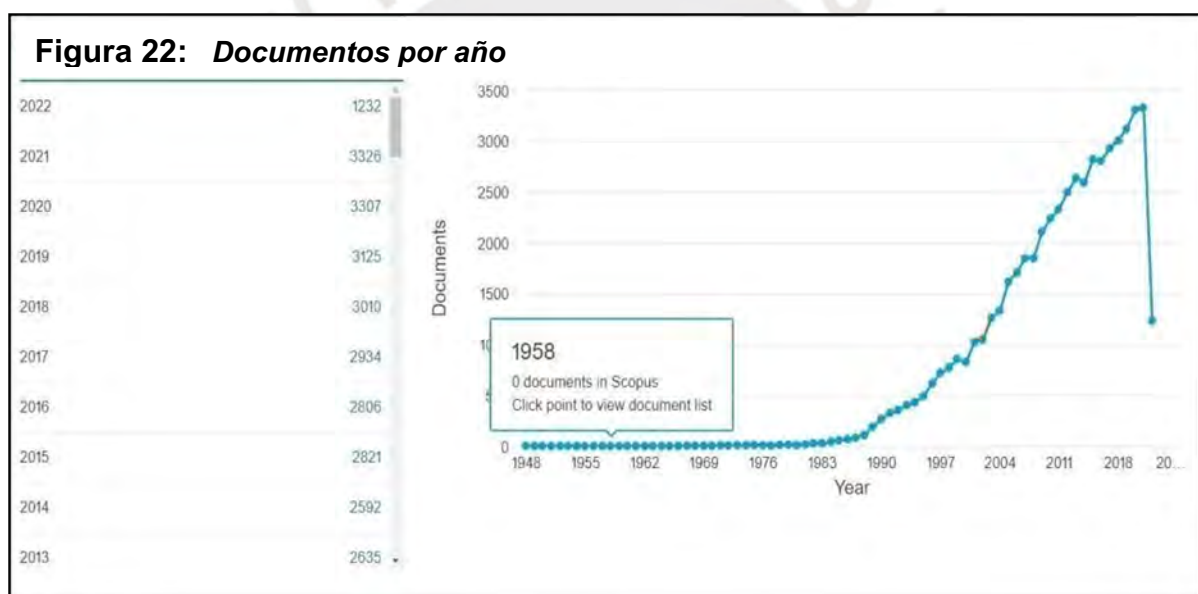
En contraste, en Web of Science, la variable MYPE presenta 4 fuentes registradas sobre el tema en sus bases de datos. La mitad de estas fuentes, son artículos en revistas empresariales de emprendimientos e innovación que tocan el tema de las MYPE como cierta tendencia de presentar casos de éxito y mentoría sobre el tema de las MYPE. Los otros recursos bibliográficos son libros que explican la composición y forma del sector MYPE y su implementación en el mundo actual.

Figura 21: Tiempo citado y poblaciones en el tiempo



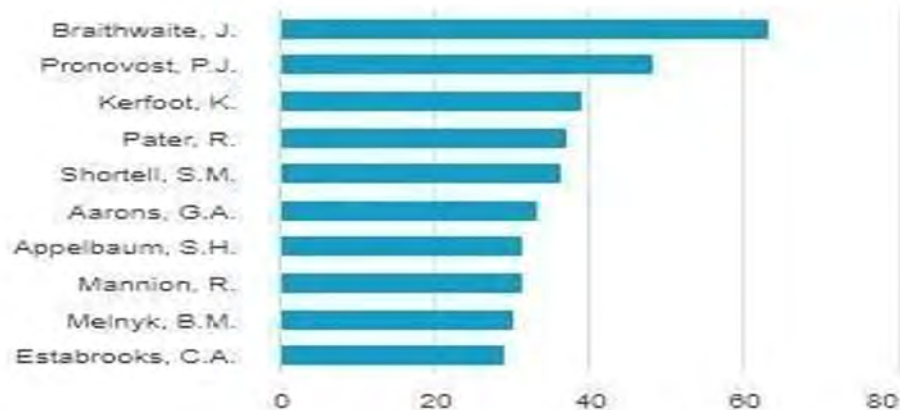
Para Scopus, los autores más resaltantes sobre la variable MYPE son Raymundo con cinco publicaciones y Cárdenas-Rengifo con dos. En la tesis, para ahondar sobre este tema, se ha creído conveniente utilizar también fuentes externas a estas bases de datos como la de los autores Carrasco, el cual presenta datos estadísticos de la influencia actual de las MYPES en el mercado competitivo. En esa misma línea, Comexperú también presenta los impactos en los niveles sociales y económicos que han sido causados por la actividad y presencia de las MYPE en el mercado.

En segundo lugar, con respecto a la variable de cultura organizacional, se encontraron en Scopus alrededor de cincuenta mil resultados sobre diversos tipos de documentos que tocaban sobre este tema. En el año 2021, hubo 3326 recursos biblioFiguras debido a que este tema fue mutando en cuantos métodos y nuevas teorías debido a la pandemia de COVID 19.



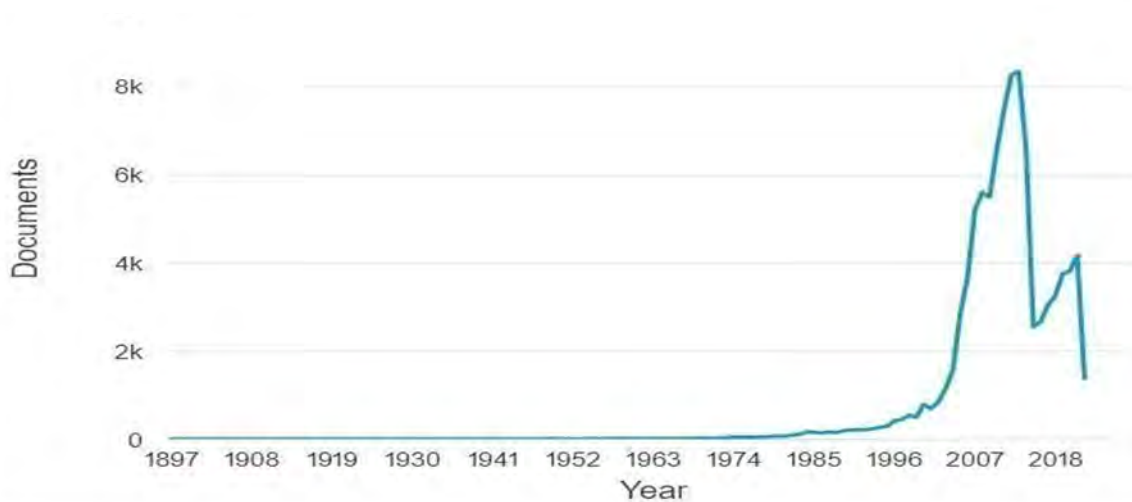
En la investigación, para fines de la definición de conceptos de cultura organizacional, los autores a destacar con teorías clásicas son Allaire (2002), Smirich, Baldeón (2019) y Denison (2020). Las posturas con variantes y adaptadas a la actualidad, son Chiavenato y sobre todo las destacables siete características de Robbins. Por otro lado, Judge complementa estas siete teorías.

Figura 23: Documentos por autor



En cuanto a la definición de la variable de crecimiento empresarial u organizacional, Scopus registra un total de más de noventa y cuatro recursos biblioFiguras. El 2014 fue el auge de fuentes con 6593 debido a que ese año varios países enfrentan crisis económicas sobre todo por el contexto europeo de la época.

Figura 24: Documentos por autor en el año



En la investigación se abordó, que Gibrat define de manera estándar el crecimiento empresarial. Por otro lado, Erauskin, analiza los impactos del crecimiento y las razones de la importancia de las implementaciones económicas que ayudan a brindar soporte a economías que no están preparadas para el crecimiento de ciertas empresas de diferentes autores. En

esa línea, Weinzimmer et al. analizan de qué forma el crecimiento puede ser perjudicial si no se cuenta con los recursos necesarios que combatan la volatilidad del entorno.

Figura 25: Documentos por autor en el año

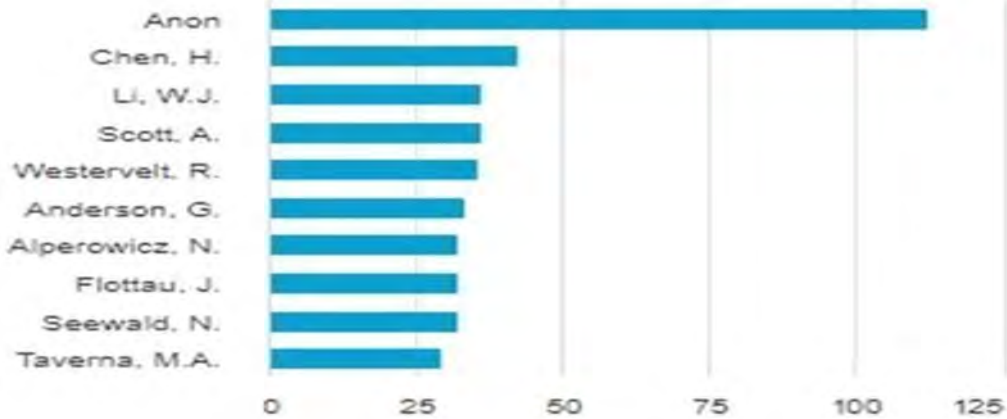


Figura 26: Papers de relación entre cultura e innovación revisados.

Authors	Author full names
Nawroth G.; Kelcher L.; Kurz L.; Ardillo A.	Nawroth, Georg (5720439701); Kelcher, Lukas (57204390614); Kurz, Lisa (57204393354); Ardillo, Antonino (35175050300)
Silva J.R.B.; Ferreira F.A.F.; Govindan K.; Ferreira N.C.M.Q.F.; Correia R.J.C.	Silva, Joana R. B. (57628128800); Ferreira, Fernando A. F. (37115389700); Govindan, Kannan (54986334000); Ferreira, Neuzi C. M. Q. F. (56575993400); Correia, Ricardo
Doolley L.; O'Sullivan D.	Doolley, Lawrence (58460120300); O'Sullivan, David (57197329018)
Rodríguez Ferradas M.J.; Alfaro Tanco J.A.; Sandullí F.	Rodríguez Ferradas, María Isabel (57053323500); Alfaro Tanco, José A. (7007070679); Sandullí, Francisco (13008346800)
Mero J.; Karjaluoto H.; Tammiälä T.	Mero, Joel (57499256100); Karjaluoto, Heikki (55910157400); Tammiälä, Tanja (57708468800)
Dufour J.; Son P.-E.	Dufour, Julien (57226327604); Son, Pierre-Etienne (57226338610)
Zahoor N.; Adomako S.	Zahoor, Nadia (57217151399); Adomako, Samuel (56205623100)
Rumanti A.A.; Samadhi T.M.A.A.; Wretmadja L.	Rumanti, Augustina Ashi (56252247600); Samadhi, T.M.A. Ari (6508207214); Wretmadja, Iwan Inrewan (5320228400)
Lin F.; Evans R.D.; Kharel R.; Williams R.A.	Lin, Fiantang (57040291326); Evans, Richard David (55713744000); Kharel, Rupak (25122762400); Williams, Richard A. (55574197425)
Hashimy L.; Treibsmair H.; Jain G.	Hashimy, Loha (57223015758); Treibsmair, Horst (13007073600); Jain, Geetika (57200812435)

Figura 27: Mapa basado en la data bibliografica.

